سلسلة كتب أ.د فريد النجار

التميز والتفوق المؤسسي

Business Excellence (B. E.)

المحددات - المحاور - النماذج - المهارات - التطبيقات

تأليف

أ.د. فريد النجار

Ph. D., New York University

أستاذ إدارة الأعمال

مقرر اللجنة العلمية الدائمة لترقيات إدارة الأعمال بالجامعات

المجلس الأعلى للجامعات - وزارة التعليم العالي



الناشر منشأة المعارف بالاسكندرية

جلال حزى وشركاه

التميز والتفوق المؤسسي

التميز والتفوق المؤسسي

Business Excellence (B. E.)

المحددات • المحاور • النماذج • المهارات • التطبيقات

تأليف

دكتور فريد النجار

PHD, MSC, MBA, New York University

أستاذ إدارة الأعمال والعلوم الإدارية
وكيل كلية التجارة ورئيس قسم إدارة الأعمال (سابقا)
رئيس لجان ترقيات إدارة الأعمال - المجلس الأعلى للجامعات
عضو لجنة العلوم الإدارية - المجلس الأعلى للثقافة
استشاري البنك الدولي وجامعة الدول العربية (سابقا)

2014

الناشر: منشأة المعارف ، جلال حزي وشركاه

44 شارع سعد زغلول – محطة الرمل – الإسكندرية – ت/ف 4853055/4873303 الإسكندرية

Email. Monchaa27@yahoo.com

اسم الكتـــاب : التميز والتفوق المؤسسي

المـــــــؤلف : دكتور/ فريد النجار

رقم الإيداع : **2014/4562**

الترقيم الدولي: 9789770320631

التجهيزات الفنية :

كتابة كمبيوتر: مكتب سلطان للكمبيوتر

طبــــــاعة : مطبعة عبد العزيز



بسم الله الرحمن الرحيم

إهداء الكتاب

اهدي هذا الكتاب إلي صناع المستقبل وقيادات الغد، الحريصون علي إعادة هندسة المجتمع المصري والعربي، وإعادة هيكله المؤسسات لبناء مجتمع الوفرة، وإشباع حاجات المستهلك والعامل.

فالتميز لا يعتمد فقط علي الهدف الأوحد، ولكن علي تحقيق هيكل من الأهداف المتزنة بما يساعد علي النمو والتوسع والاستقرار والمرونة والتفوق.

المؤلف

2013-5-5

خارطة الطريق لمصر المستقبل

كيف نحقق التميز المؤسسي للدولة المصرية؟

الموارد	المتاح	الشغل حتي 2011	المطلوب مستقبلا
المساحة	لمليون كيلومتر	5٪	إنشاء مؤسسة لإدارة الثروة
الأرض الزراعية	238 لمليون فدان	12 مليون فدان فقط	تطبيق أساليب الزراعة بالمشاهدات الكبيرة
الموانئ والبحار	ألف كيلو متر علي البحر الأحمر والبحر الأبيض المتوسط - النيل والبحيرات	15٪ فقط	تطبيق أساليب إدارة سلاسل التوريد واللوجسيتات
السكان	95 مليون	هجرة المواطنين + الأجانب	ترشيد اقامات الأجانب
القوي العاملة	18 مليون	50٪	توفير وظائف جديدة
التعليم والأمية	تخلف الأداء التعليمي	42٪	إعادة تجديد منظومة التعليم والبحث العلمي
هجرة الكفاءات	محددة بسبب هجرة الكفاءات إلي الخارج	30٪	جذب العمالة الوطنية للعودة مرة أخري
الصحة والعلاج	نقص عدد المستشفيات	30٪	تجديد المستشفيات
الدواء والغذاء	نقص عدد شركات الأدوية	عدم استغلال الأعشاب الطبية	الاستثمار في الصناعات الدوائية
المياه	يتناقص مع زيادة السكان وسوء الاستخدام	متناقص	ترشيد إستخدام المياه - البحث عن مصادر جديدة

الطاقة	تناقص التاح مع سوء الاستخدام	أقل من الطلب	تجديد مجالات الطاقة
النقل والمواصلات	أقل من الطلب	لا يفي بالطلب	تجديد منظومة النقل والمواصلات بالوسائط المتعددة
الثقافة والفن	متقادمة	غزو الثقافات الأجنبية	تجديد منظومات الفن والثقافة

تقديم كتاب
التميز والتفوق المؤسسي

تحتاج المؤسسات العربية وطبقة المديرين إلى آليات جديدة لتحقيق التفوق والتميز – في ظل المنافسة الشرسة والعولمة والإنترنت .

لذلك يقدم هذا الكتاب إطارا جديدا لتحقيق التفوق والريادة والتميز في المنتجات والخدمات – في الإيرادات – في الأرباح – في الجودة – في الإنتاجية – في إشباع حاجات العاملين والعملاء والمجتمع، في القضاء على الفاقد والضياع.

المؤلف

2013-5-5

فهرست الكتاب

الفصل الأول

محددات التميز المؤسسي

1- المقدمة.

2- خصائص التميز المؤسسي.

3- علاقة التميز المؤسسي بالثقافة الإدارية.

4- علاقة التميز المؤسسي بالاحتراف الإداري.

5- صناعة التميز المؤسسي.

6- دور الجدارات الإدارية في دعم التميز الإداري.

7- أركان التميز المؤسسي.

8- نموذج للتميز المؤسسي.

الفصل الأول
محددات التميز المؤسسي

1ـ مقدمة :

يعتمد التميز المؤسسي علي مجموعة مـن العوامـل الـضرورية والمزدوجـة. ويطبق مبدأ التميز المؤسسي علي الاحتكار الكلي أو الجزئي، ولكـن يعتمـد عـلي اساليب الإدارة المتقدمة، ويطلق عليها الإدارة المتقدمة – ويطلـق عليهـا الإدارة المرنة، أي (Lean Maragement (L. M والتي تعتمد علي قيام المدراء بالقضاء علي اتفاق في منظومة الأعمال. إذن يعتبر القضاء علي تعاقد أهم أساليب التنافسية المعاصرة:

(أ) التميز في سلاسل التوريد البديلة.

(ب) التميز في كفاءة المدخلات.

(ج) التميز في التشغيل والتحويل الفني.

(د) التميز في المخرجات والنتائج (الفعالية).

(هـ) التميز في استخدامات المخرجات لإشباع الحاجات.

(و) التميز في الإنتاجية والجودة.

(ز) التميز في البيئة الخضراء والقيادة المرنة.

2ـ خصائص التميز المؤسسي :

1- منظومة متكاملة لا تتجزأ .

2- سلسلة من المهارات والمعرفة .

3- مفتاح التقدم .

4- القدرة على المنافسة .

5- القدرة على التهديف (تحقيق الأهداف) .

6- ضروري لنجاح المنظمة .

7- تتطلب إدارة الكترونية .

8- تحتاج رؤية عالمية .

9- تتطلب احتراف إداري .

10- تحتاج إلى مهارات سلوكية متكاملة .

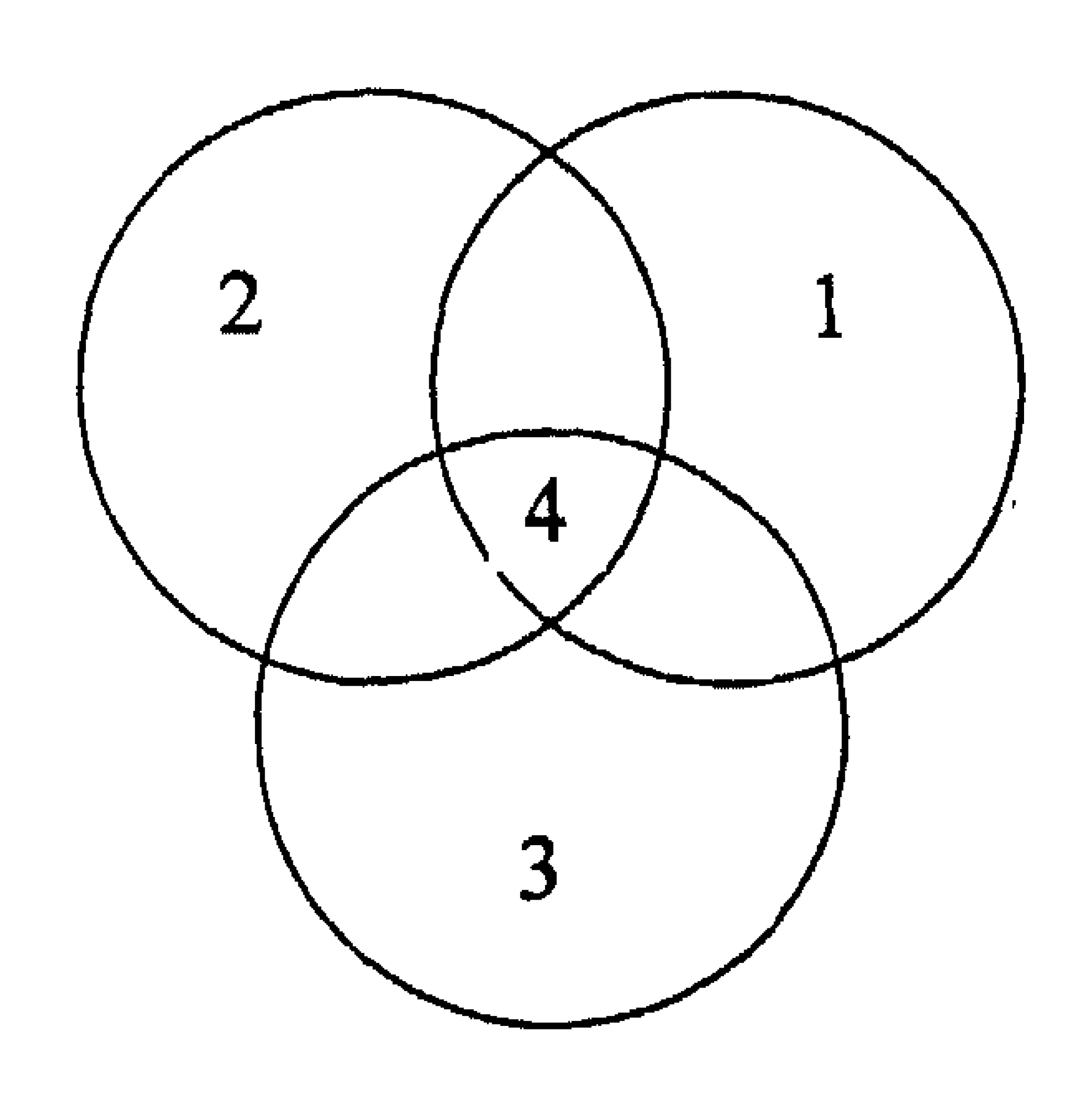
11- تحتاج إلى مهارات ترشيدية .

12- يعتمد التميز المؤسسي على كود أخلاقي .

13- تهتم بالمقارنات التطويرية للتحسينات المستمرة .

14- تهتم بالتحليل البيئي والمرونة والتكيف .

3ـ علاقة التميز المؤسسي بالثقافة الإدارية :



الثقافة الإدارية = تعتمد على [ثقافة المجتمع – ثقافة الحكم – ثقافة العمل]

4ـ علاقة التميز المؤسسي بالاحتراف الإداري :

التميز المؤسسي	الاحتراف الإداري −	الاحتراف الإداري +
+	− ، + تميز مؤسسي محدود بسبب نقص الاحتراف الإداري	+ ، + إدارة احترافية راقية تحقق التميز المؤسسي
−	− ، − غياب التميز المؤسسي وغياب الاحتراف الإداري	+ ، − احتراف اداري لا يحقق التميز المؤسسي

يحقق الاحتراف الاداري المزيد من التميز المؤسسي

5ـ صناعة التميز المؤسسي :

1 – تدريب المديرين علي أساليب الإدارة المرنة (L.M).

2 – تقديم الاستشارات الإدارية في مجال الإدارة المرنة .

3 – إجراء البحوث والدراسات الميدانية .

4 – تطبيق نظم المعلومات الإدارية ودعم القرارات .

5 – رصد تجارب النجاح .

6 – تحليل أسباب الفشل .

7 – إجراء المقارنات التطويرية .

8 – تحقيق إدارة الجودة الشاملة .

9 – تجديد المنظمات .

10 – توفر القيادة الديمقراطية الفعالة

6ـ دور الجدارات الإدارية في دعم التميز المؤسسي :

(1) – **الجدارات القيادية :**

- تطبيق التنفيذ التنظيمي .
- اتخاذ القرارات بالنماذج .
- التخطيط الاستراتيجي .
- المنافسة الإدارية .

(2) – **الجدارات الإدارية :**

- التفكير الاستراتيجي – والإدارة الاستشرافية .
- حل المشكلات .
- التنظيم الفعال .
- بناء فرق العمل .
- المتابعة .
- التنسيق .
- قياس وتقييم وتحسين الأداء .
- التهديف والانجاز .

(3) – **الجدارات البيئية :**

- مكافحة العشوائيات .
- المشروعات صديقة للبيئة .
- الحفاظ على الثقافة الوطنية .

(4) – **الجدارات الفنية التخصصية :**

- معرفة العلوم والتكنولوجيا .
- معرفة البحوث والتطوير .

- الإلمام بالاختراعات والمعرفة المتقدمة .
- الحرص على تطبيق الجودة المتكاملة .

(5) – **الجدارات التسويقية الخضراء [*]:**

- جدارة التسويق الدولي والعالمي .
- جدارة التسويق الإلكتروني .
- بناء العلامات التجارية .
- إدارة خدمة العملاء .
- دراسة المستهلك .
- تصميم المنتجات والخدمات .
- القدرة على المنافسة .

(6) – **الجدارات الاقتصادية والمالية والمصرفية :**

- تحديد الأهداف الاقتصادية .
- دراسة الطلب والعرض والأسواق .
- دراسة الإنتاج والصناعة وعوامل الإنتاج .
- تحليل التكنولوجيا وتجديد الصناعة .
- دراسة الأرباح والتكاليف والأسعار .
- دراسة الناتج المحلي والإجمالي وتطوير مصادر الدخل القومي .
- دراسة الضرائب والجمارك والمنافسة .

(7) – **الجدارات السلوكية :**

- السلوك الفعال .
- مهارات التفكير الابداعي .

(*) المؤلف (2014) التسويق الأخضر للتنمية المستدامة ، منشأة المعارف، الإسكندرية.

- السلوك المهني .
- ادارة الضغوط .
- الاتصالات الفعالة .
- روح الفريق .
- التدريب المستمر .

(8) – **الجدارات المعلوماتية :**

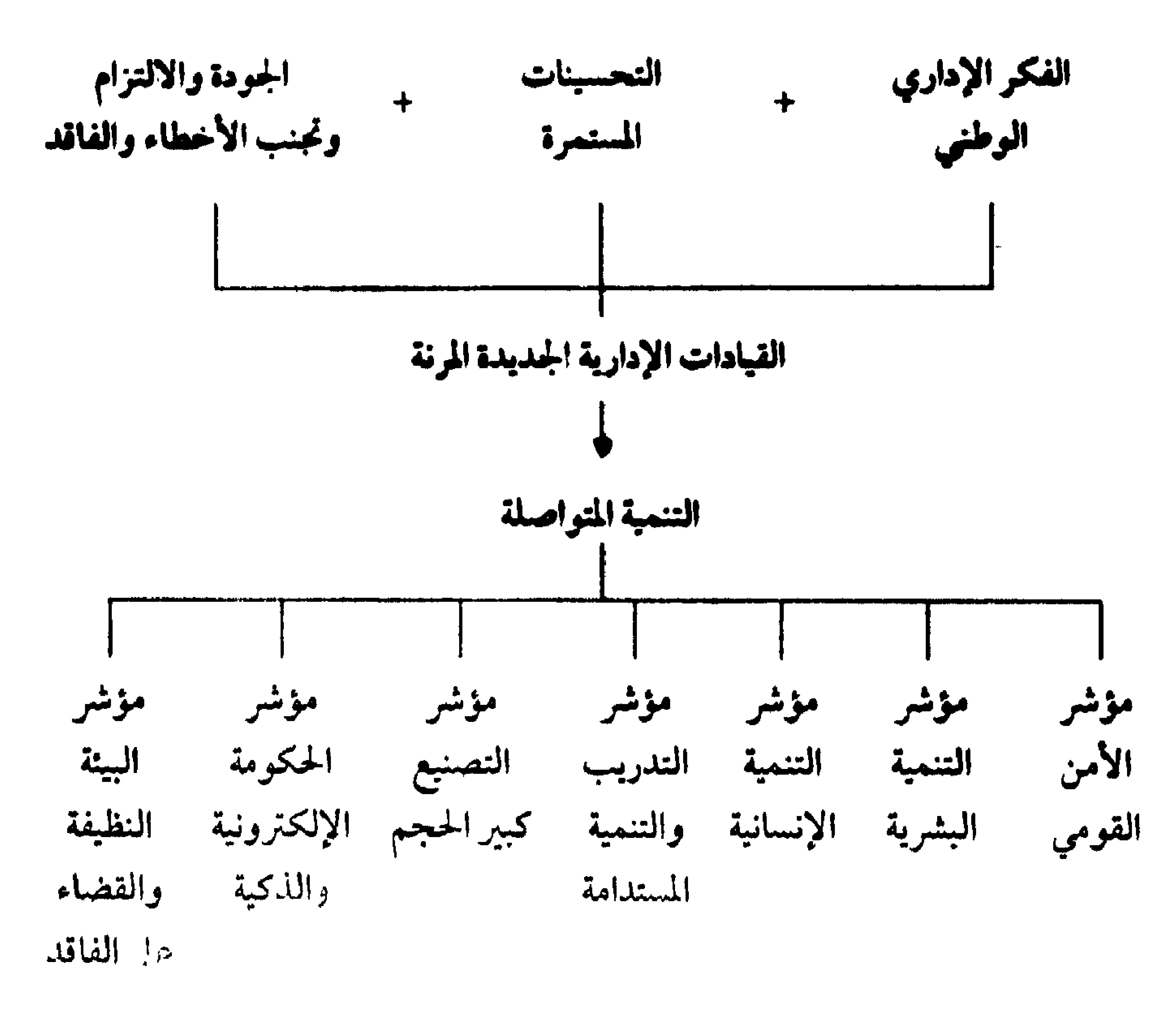
- قاعدة البيانات .
- نظام المعلومات الإدارية .
- نظام دعم القرارات .
- النظم الخبيرة .
- الإدارة الإلكترونية .
- الإنترنت والبريد الإلكتروني .

(9) – **أركان التميز المؤسسي :**

- القدرة على المنافسة الإدارية والقضاء على الفاقد .
- المنافسة بالجودة والتجويد وتحسين الإنتاجية والمرونة .
- المنافسة بخدمة المتعاملين .
- المنافسة بالوقت .
- المنافسة بالموقع الجغرافي .
- المنافسة بالإنتاج كبير الحجم .
- المنافسة بالأسواق الممتدة .
- القائد المرن Lean Manager.

(٨) – **نموذج التميز المؤسسي :**

- الإلتزام المهني والكود الأخلاقي .
- التراخيص لمزاولة المهن الإدارية .
- مراعاة المصالح المشتركة (العاملون – المديرون – النقابة – الموردون – العملاء – الحكومة – المجتمع) .
- العدالة والمساواة والمصداقية والشفافية .
- التخطيط الإستراتيجي والإدارة الاستشرافية .
- التنمية المستدامة والتواصل والبقاء والنمو المؤسسي . وفيما يلي عناصر نموذج التميز المؤسسي :



الفصل الثاني

محاور التميز المؤسسي

Institutional Excellences Pillars

I . E . P.

1- تعريف التميز المؤسسي .
2- أساسيات التميز.
3- عملية رادار التميز المؤسسي .
4- من تقدير الموقف إلى رحلة التميز.
5- إدارة التميز المؤسسي .
6- مداخل التميز المؤسسي .
   المدخل المنظومي .
   المدخل الوظائفي .
   مدخل المنظومات المتوازنة .
7- المؤشرات القياسية للتميز.
8- الأمثلية والتميز.
9- الفعالية التنظيمية.
10- مدخل 360 درجة.
11- وظائف المديرين والتميز.
12- التركيز على التخطيط الاستراتيجي .
13- السمات والإشارات والتميز.

الفصل الثاني
محاور التميز المؤسسي

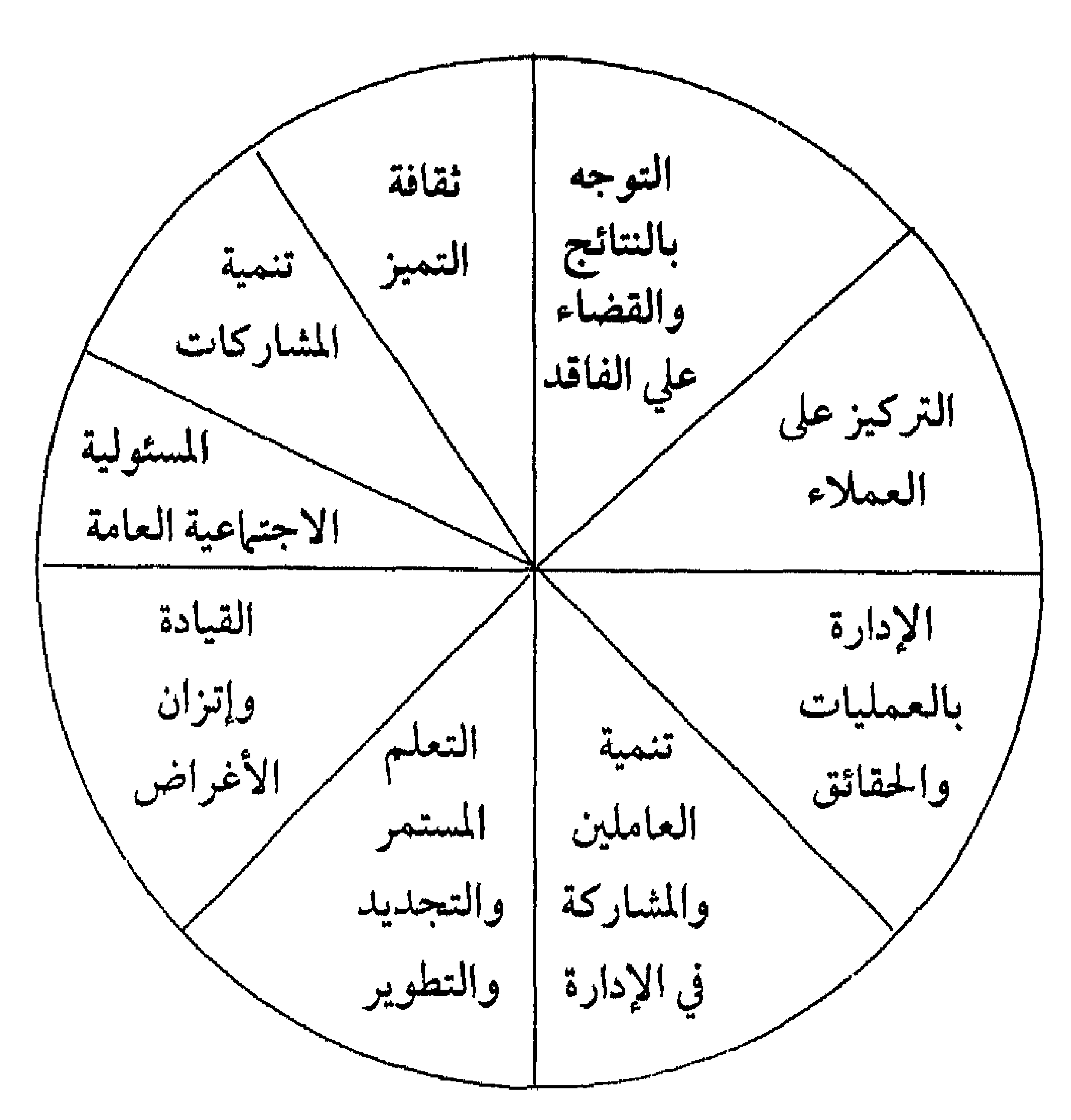
1ـ تعريف التميز المؤسسي :

هـو الاسـتخدام المنظـومي لمبـادئ إدارة الجـودة المتكاملـة في المؤسـسة ووظائفها الممكنة عن طريق الإدارة المرنة والفكر المرن Lean Thinking .

لماذا التمييز المؤسسي ؟

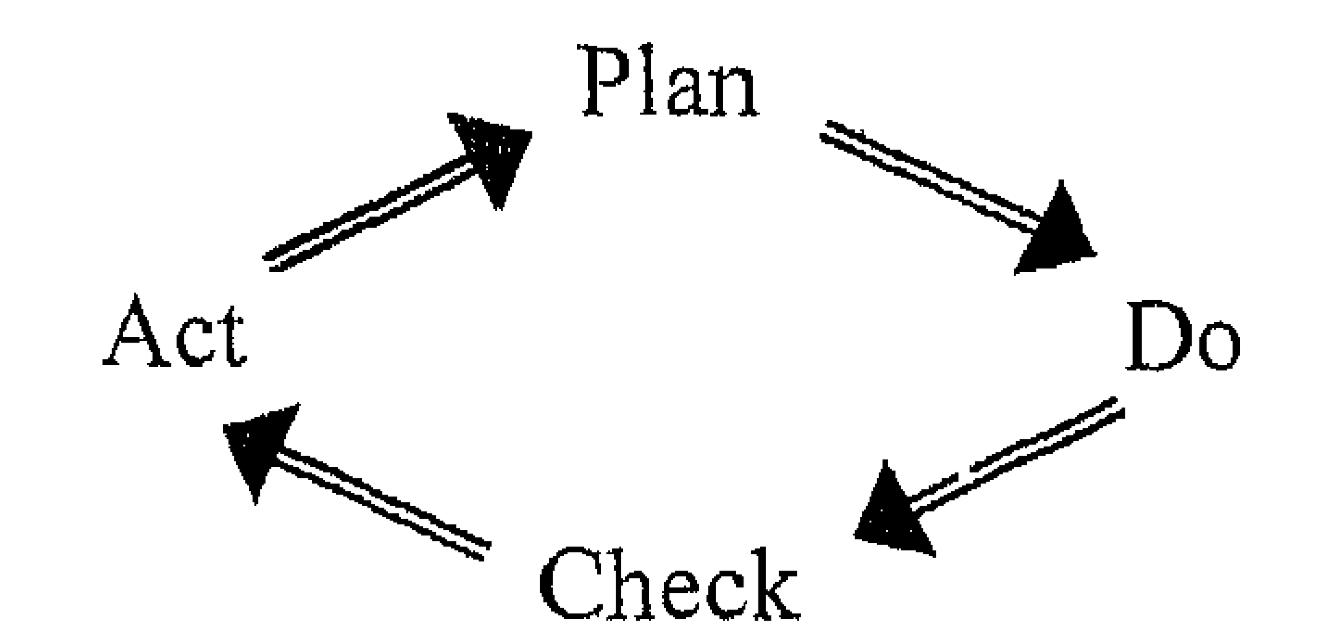
يستخدم التميز المؤسسي لتحسين الأداء، والإنتاج مـع تحقيـق أربـاح ، وتحقيـق النجاح مع تحسين الإنتاجية والكفاءة والفعالية والمرونة والقضاء علي الفاقد .

2ـ أساسيات التميز :

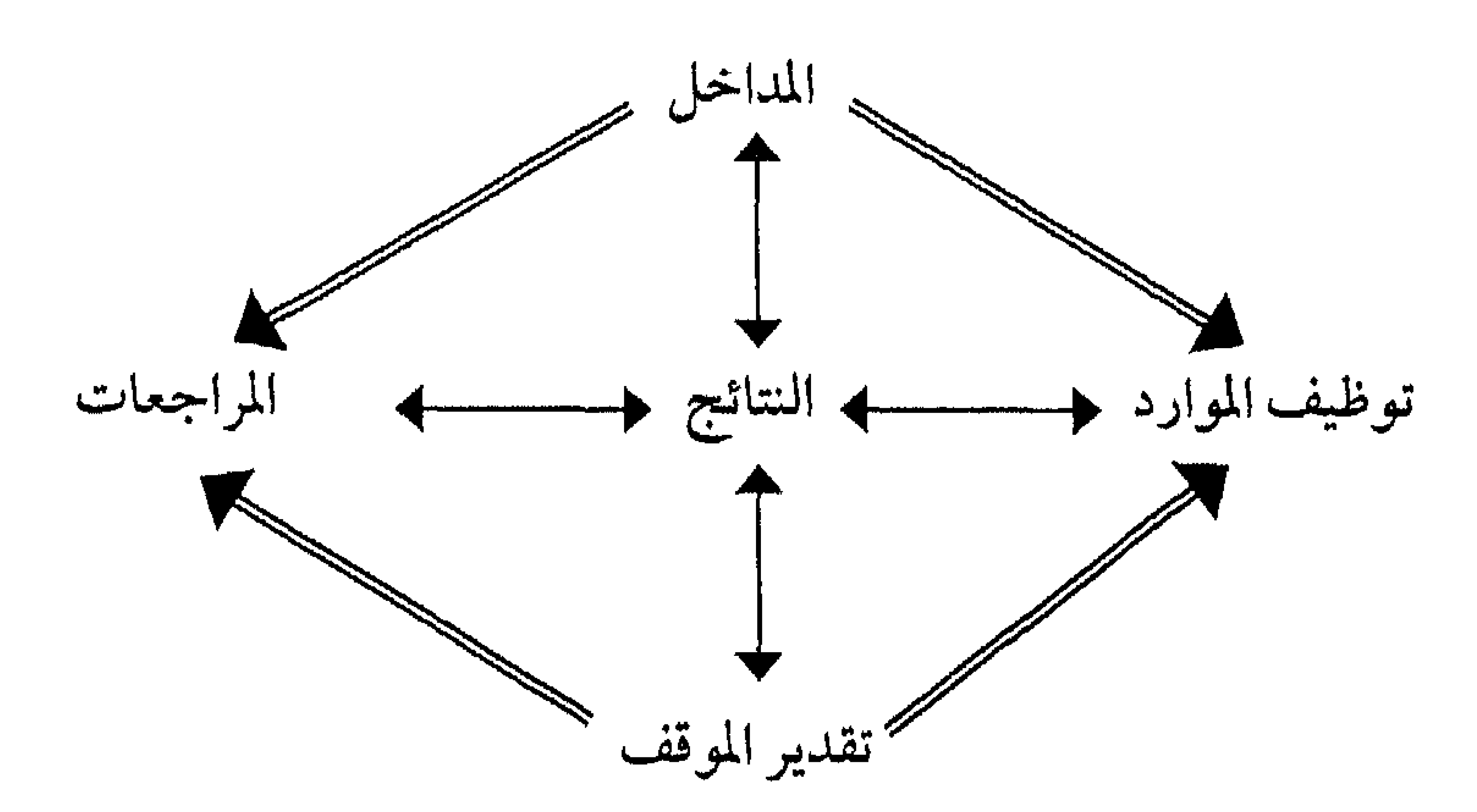


شكل (1) أساسيات التميز المؤسسي

التحسينات المستمرة:



3. عملية رادار التميز المؤسسي :

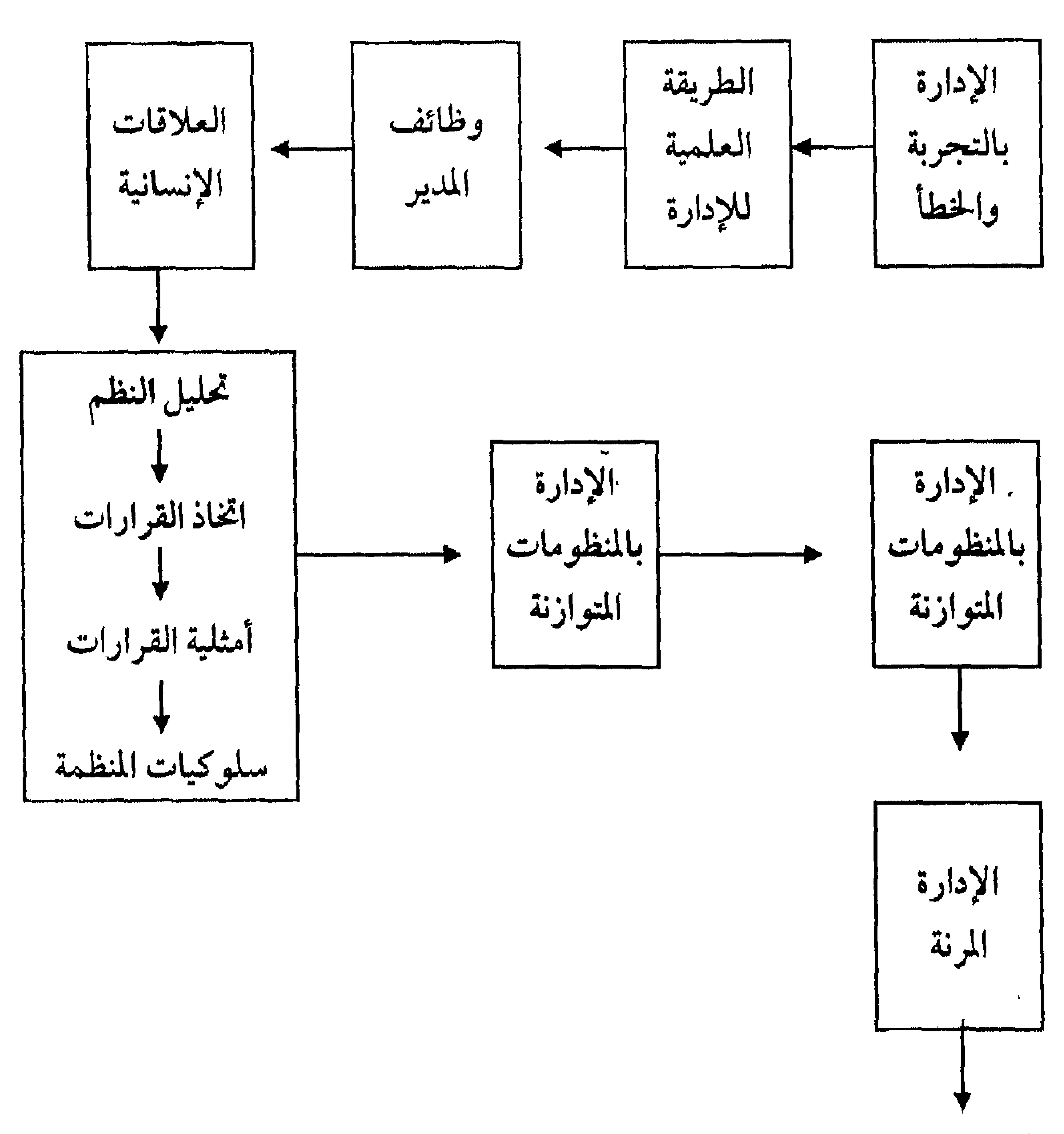


- المدخل المتكامل .
- التوظيف الأمثل للموارد .
- تحديد المقاييس اللازمة لتقدير الموقف .
- المراجعات الدورية .
- التحقق من دور النتائج في تحقيق الأداء والفعالية .

4. من تقدير الموقف في المنظمة إلى رحلة التميز :

- اختيار طريق التفوق .

- المهارات القيادية للتفوق .
- المقارنات التطويرية .
- تحديد شهارات وجوائز التميز .
- التجديدات .
- الابتكارات .



القضاء على الفاقد في الوقت والموارد والتشغيل والحركة والمخزون والمياه والطاقة والمال

5ـ إدارة التميز المؤسسي :

إدارة التميز المؤسسي

وظائف التميز المؤسسي

1 – استشراف التفوق المستقبلي .
2 – التخطيط الاستراتيجي (الخطة الاستراتيجية)
3 – تخصيص الموارد.
4 – تنظيم التميز .
5 – توجيه التميز المؤسسي .
6 – التنسيق .
7 – المتابعة والرقابة .
8 – تقييم نتائج الأداء المؤسسي .

سلوكيات التميز المؤسسي:

القيادة المتوازنة .
التدريب المستمر .
التحسينات المستمرة .
الاتصالات .
حل المشكلات .
التحفيز والدافعية .
فرق العمل الابتكارية .
حلقات الجودة .
إدارة التغير .
إدارة هندسة العمليات .
إعادة هيكلة المنظمة .
التفكير المرن.

مجالات التميز المؤسسي

1 – البيئة المحيطة.
2 – المناخ التنظيمي .
3 – التوريد .
4 – المدخلات .
5 – التشغيل .
6 – النتائج والمخرجات
7 – المستفيدون .
8 – القيادة .
9 – الرقابة المرتدة .
10 – المرونة والتكليف .
11 – منظمة المعرفة .
12 – القضاء علي الفاقد

مرشدات التميز المؤسسي

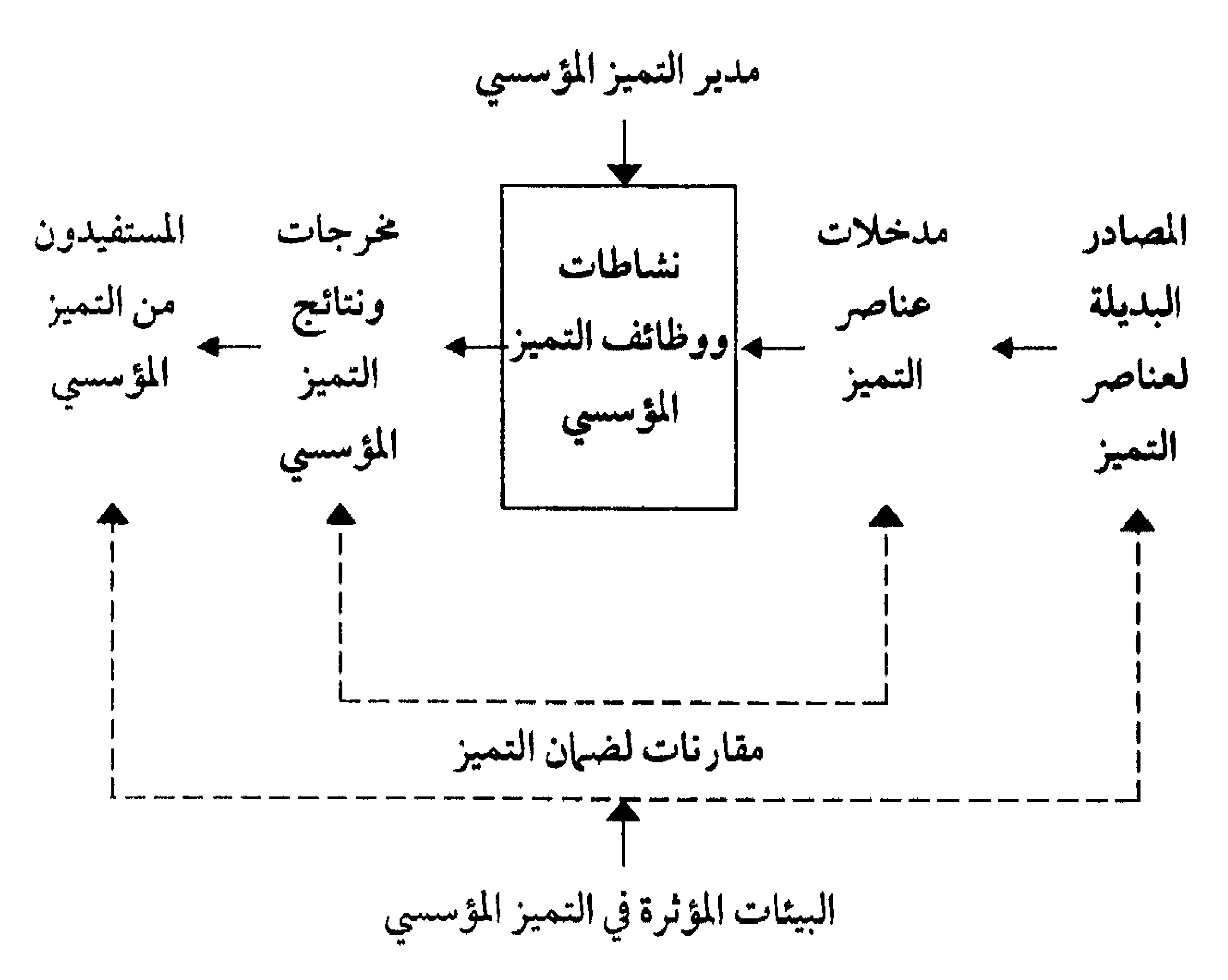
قاعدة البيانات .
نظام المعلومات .
دعم القرارات .
النظم الخبيرة .
السياسات والاستراتيجيات .
بناء نقاط التميز .
إدارة الجودة الشاملة .
الابتكارات والتجديدات .
المقارنات التطويرية .
الإنترنت
الحاسبات والبرمجيات .
عمالة المعرفة .
اكتشاف الفرص .

6. مداخل التميز المؤسسي :

يمكن إدارة وتفعيل التميز المؤسسي باستخدام أحد المداخل الكلية المنظومية والجزئية التي سوف نقدمها في الموديل التالي :

1- المدخل المنظومي لتحقيق التميز المؤسسي :

تشمل منظومة التميز المؤسسي العناصر التالية والتي تتكامل وتتعاون لتحقيق هدف التميز :



وقد يركز التميز المؤسسي على واحد أو أكثر من عناصر المنظومة مثال :

1- التركيز على الموردين وإدارة سلاسل التوريد Supply Chain (SCM) Management.

2- التركيز على المدخلات (الآلات - العمالة - المواد - طرق العمل - التمويل).

3 – التركيز على العمليات الحاكمة للتميز مثال العمليات الإلكترونية والرقابة بالحاسبات .

4 – التركيز على المخرجات الكلية والنوعية – السلوكية والكمية .

5 – خدمة المستفيدين والعملاء CRM .

6 – التركيز على المقارنات الرقابية .

7 – الاهتمام بالبيئة النظيفة .

8 – التركيز على إدارة التميز .

2- المدخل الوظائفي للأعمال لتحقيق التميز المؤسسي :

1 – الاهتمام بالإنتاج والتشغيل والجودة والتكنولوجيا .

2 – الاهتمام بالتسويق والمبيعات والولاء .

3 – التركيز على إدارة الموارد البشرية .

4 – التركيز على التمويل والاستثمار .

والقضاء علي الفاقد في

الوقت

الجهد

المال

الحركة

المواد

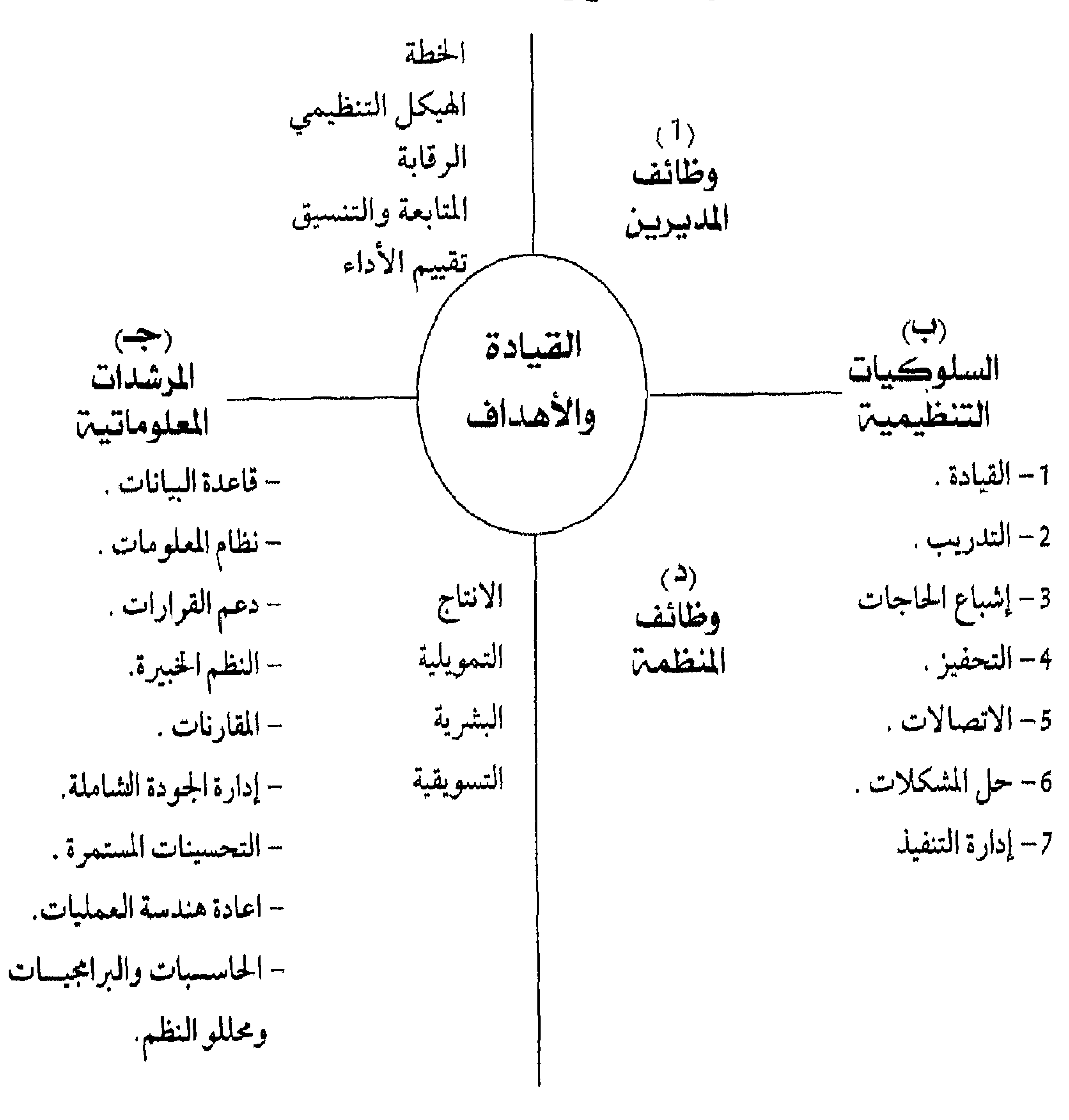
الآلات

التشغيل

الطاقة

المياه

3- مدخل الإدارة بالمنظومات المتوازنة :



∴ تشمل الإدارة المتوازنة كلا من أ +ب + جـ + د + هـ من خلال التفكير المرن Lean Thinking

7ـ المؤشرات القياسية للتميز :

- النمو Growth .
- التوسع Expansion .
- الانتاجية Productivity .
- الفعالية Effectiveness .
- الكفاءة Efficiency .
- المرونة Flexibility .
- الريادة Leading .
- الاستدامة Sustainability .

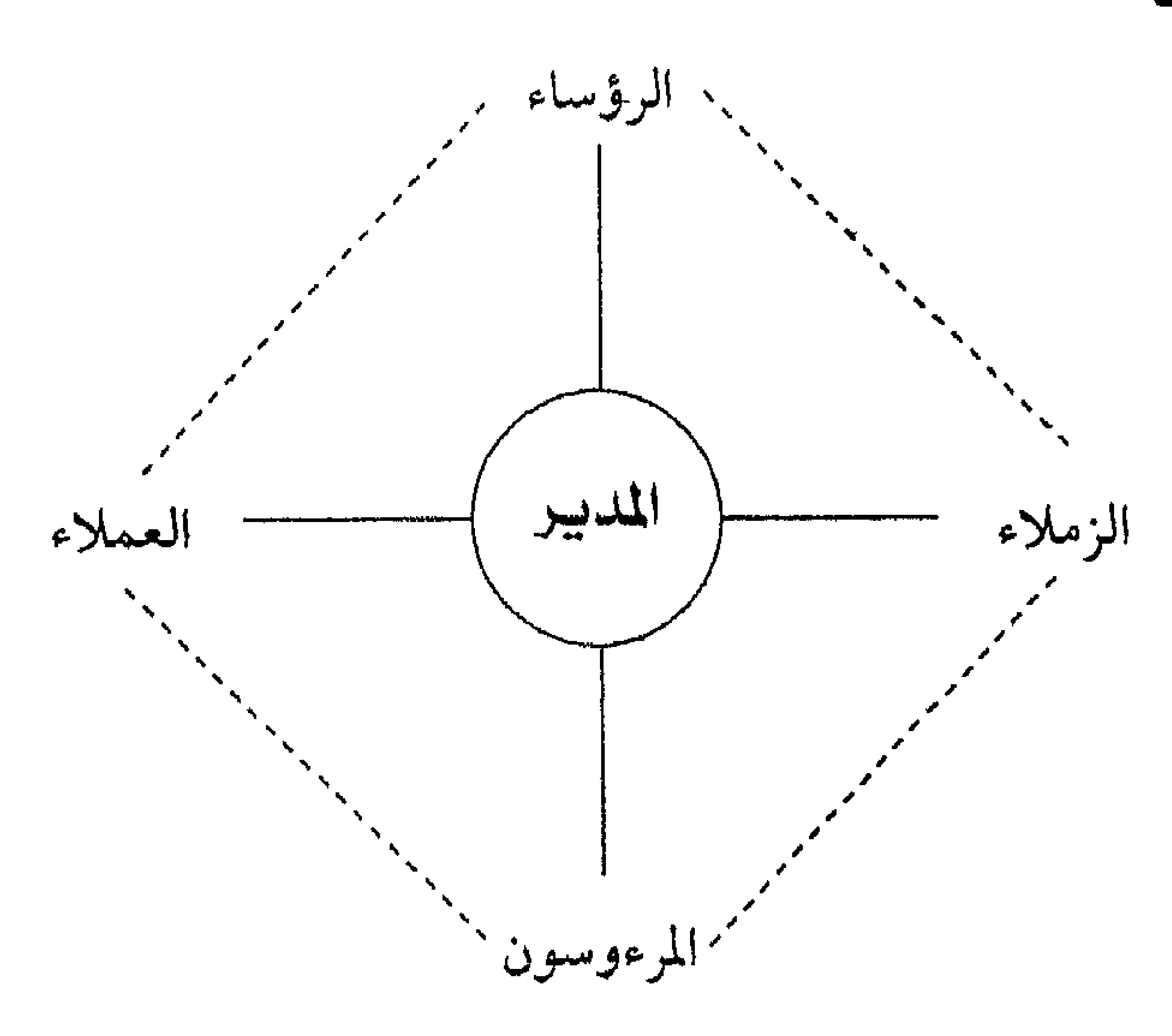
8ـ الأمثلية Optinization :

- تحقيق أعلى النتائج Maximization .
- تحقيق أدنى النتائج Minimization .
- تحقيق الحلول المقبولة Satisficing .
- تحقيق الحلول المتكاملة Total Solutions .
- إتباع الإدارة المرن Lean Management

9ـ الفعالية التنظيمية .O. E :

$$O.E = \frac{\text{الأهداف المحققة}}{\text{الأهداف المخططة}}$$

10ـ مدخل الـ 360^o :



11ـ وظائف المديرين والتميز (التركيز على أحد المحاور التالية):

- الوظائف .
- العلاقات .
- الهياكل .
- القرارات .
- السلوك .
- الأهداف .
- الاتصالات .
- المعلومات .

12ـ التركيز على التخطيط الإستراتيجي :

- الرؤية .
- الرسالة .
- القيم .
- الأهداف .
- الفرص .
- التهديدات .
- **نقاط القوة التنظيمية .**
- **نقاط الضعف التنظيمي .**

مصفوفة التحليل الرباعي

التحليل التنظيمي الداخلي

التحليل البيئي الخارجي		نقاط القوة S	نقاط الضعف W
	الفرص O	S→O	W←O
	التهديدات T	S→T	W←T

13ـ السمات والإشارات والتميز :

1 – العلامات التجارية .

2 – الشهرة .

3 – المركز التنافسي .

4 – الربحية .

5 – التفكير العلمي .

6 – المبدعون .

7 – المخترعون – براءات الاختراع .

8 – الرأي العام .

9 – خدمة المجتمع .

10 – حماية البيئة .

الفصل الثالث

نماذج التميز الإداري المقارن

Comparative Managerial Excellence Models

C M E M

1- تطور التميز والتفوق الإداري .

2- محاور القيادة المتميزة .

3- نموذج مؤسسة ناسا NASA للتميز الإداري .

4- النموذج الأوروبي للتميز الإداري.

5- نموذج التطبيق الأمثل للموارد VRIO .

6- التفكير الإستراتيجي للتقدم والتفوق الاداري .

7- مقاييس التميز الإداري .

8- المرآة الإدارية للتميز .

9- مقياس معوقات التميز الإداري .

10- مقياس التميز الإداري الذاتي .

11- أهم مصادر مقاييس التفوق والتميز الاداري .

12- نموذج التميز الاداري .

13- مقارنة التميز والتفوق الإداري مع المنافسين والمنظمات.

الفصل الثالث

نماذج التميز الإداري المقارن

1. تطور التميز والتفوق الإداري :

1 – إنفصال الملكية – التنفيذ – الرقابة والإدارة .

2 – التخصص وتقسيم العمل وبناء الثروات .

3 – توحيد الأوامر والحوافز المادية والانتاجية .

4 – الكساد العالمي كنتيجة للتفكير الأحادي المادي .

5 – العلاقات الإنسانية كأسلوب للتفوق الإداري .

6 – وظائف المدير كمدخل للتميز الإداري .

7 – إتحادات العاملين وحماية العمالة .

8 – الهياكل التنظيمية كقاعدة للتفوق الإداري .

9 – الأمثلية للتفوق التشغيلي .

10 – إتخاذ القرارات كمدخل لتحقيق التفوق الإداري .

11 – تحليل النظم والحاسبات يحقق التفوق الإداري .

12 – السلوك التنظيمي كركيزة للتفوق الإداري .

13 – غابات الإدارة والبحث عن إطار جديد للتفوق .

14 – أسلوب الإدارة بالأهداف والمحاسبة بالنتائج .

15 – الإدارة بالمنظومات المتوازنة .

16 – الإدارة بالمشروعات والمخاطر .

17 – عالمية الإدارة للتفوق .

18 – التجديد التنظيمي والتدريب السلوكي .

19 – الإنترنت وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات .

20 – نماذج التميز المؤسسي.

2. محاور القيادة المتميزة :

1 – تفجير الطاقات .

2 – التمكين .

3 – التحفيز والرضا الوظيفي .

4 – خدمة العملاء .

5 – تدريب العاملين .

6 – تحسين الكفاءة والفعالية والإنتاجية والجودة .

7 – المشاركة في إتخاذ القرارات وحل المشكلات .

8 – الاتصالات الفعالة .

9 – إدارة التغيير والتجديد التنظيمي .

10 – الاستقرار التنظيمي .

11 – النمو والتوسع والإنتشار .

12 – المسئولية الاجتماعية .

13 – الحفاظ على البيئة النظيفة .

14 – المشاركة في التنمية المستدامة .

15 – تكوين فرق العمل والروح المعنوية .

16 – قيادة الأداء المتميز .

17 – التخطيط الإستراتيجي .

18 – تشجيع الابتكار والتجديد .

19 – بناء القدرات التنافسية للتميز .

20 – ريادة السوق بإدارة الجودة الشاملة .

3ـ نموذج التميز الإداري في مؤسسة NASA الأمريكية :

أ- إنجازات الأداء :

رضاء العملاء – الجودة – الانتاجية .

ب- الإنجازات الوسيطة :

الإلتزام والاتصالات – والأهداف والخطط والمقاييس – نشاط الموارد البشرية (المشاركة – الصحة والسلامة – التدريب – الجوائز) .

أين نحن من هذا النموذج ؟

4ـ النموذج الأوروبي للتميز الإداري:

1 – القيادة .

2 – الإستراتيجيات .

3 – إدارة الموارد البشرية .

4 – تشغيل الموارد الاقتصادية .

5 – عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات .

6 – رضاء العاملين .

7 – رضا العملاء .

8 – التأثير الإيجابي على المجتمع .

9 – إدارة الأداء المتزن .

5ـ نموذج التطبيق الأمثل للموارد Vrio :

- Values.
- Rareness.
- Initability .
- Organization.

ماذا تفعل الإدارة المحلية تجاه ذلك ؟

1 – مزايا التكلفة المرشدة .

2 – مزايا التميز في المنتجات والخدمات .

3 – تطبيق معايير الجودة العالمية .

4 – مصادر التجديد :

- الحاجة أم الاختراع .
- تجديد العمليات.
- الاختراعات.
- السكان والتعليم.
- تعديل الإدراك والسلوك.
- المعارف الجديدة.
- الحلول المتكاملة.
- جلسات العصف الذهني .

6. التفكير الإستراتيجي للتقدم والتفوق الإداري:

1 – مبدأ تحقيق القيمة Value creation (الهيكل التنظيمي الفعال – التكامل الأفقي والرأسي – التحسينات المستمرة) .

2 – مبدأ التصميمات للتقدم بالتوازنات (الفرص مع التهديدات والضعف والقوة).

3 – مبدأ التخطيط الرسمي PPBS .

4 – مبدأ تحويل المخططين إلى محللين لقياس سلاسل القيمة والمفاوضات .

5 – مبدأ عملية التفكير المستقبلي visioinary لتحليل المستقبل وقيادة الابتكارات .

6 – مبدأ إستراتيجية التقدم والمعرفة وقياس التفاؤل والتشاؤم والواقعية وأسلوب I believe it when I will see it .

7 – مبدأ إستراتيجية التعلم وقياس التقدم المتدرج Incremental Analysis.

8 – مبدأ إستراتيجية التقدم الثقافي والتحليل البيئي .

9 – مبدأ الإدارة الموقفية وردود الأفعال والدور المؤسسي .

10 – مبدأ التحولات الإستراتيجية وإعادة الهيكلة .

7ـ مقاييس التميز الإداري (Manegement Excellence Measures (MEN:

قياس القدرات الإدارية

قياس القدرات الإدارية	الدرجة				
	+2	+1	0	-1	-2
1 – القيادة .					
2 – التنمية الذاتية .					
3 – القدرة على التخطيط .					
4 – القدرة على التنظيم .					
5 – قدرات التوجيه .					
6 – الرقابة .					
7 – التنسيق .					
8 – تقييم الأداء .					
9 – القدرة على التشخيص .					
10 – تحمل المخاطر .					
11 – القدرة على الاختراع والتجديد والتطوير.					
12 – القدرة على المتابعة .					
13 – القدرة على ترويج الأفكار .					
14 – القدرة على الاتصالات التنظيمية الفعالة .					
15 – الدقة .					
16 – التكامل .					
17 – العلاقات مع الرؤساء .					
18 – العلاقات مع المرءوسين .					
19 – العلاقات مع الزملاء .					
20 العلاقات مع العملاء .					

8ـ المرآة الإدارية للتميز :

حدد العمود المناسب لكل عبارة	السلوك الاجتماعي	القوة التنظيمية	الإنجازات
1 - الثقة في النفس .			
2 - التعاطف مع الآخرين .			
3 - الإحساس بالغير .			
4 - تكامل عناصر العمل .			
5 - الجدارة في المعاملة .			
6 - تلقائية الحوار والكلام .			
7 - الابتكارية في الأداء .			
8 - التشبث والإصرار على الرأي .			
9 - القدرة على التهديف .			
10 - أهمية التميز والتفوق .			
11 - الحماس في العمل .			
12 - تحمل المسئولية .			
13 - القوة التنظيمية .			
14 - التركيز في الأداء .			
15 - الطموح .			
16 - التفاؤل .			
17 - الإلتزام بفن العمل .			
18 - الضمير في الأداء .			
19 - قيمة الوقت .			
20 - الاصرار على النجاح .			
21 - فن الاتقان .			
22 - أهمية الرقابة .			
23 - الواقعية .			
24 - الانفتاح في العلاقات .			
25 - المركزية .			
26 - المثالية .			
27 - فن التفاوض والتعاقد .			
المجموع × 10 ÷ 3 =			

9- مقياس معوقات التميز الإداري:

من فضلك سجل درجة من 1 – 5 لكل عنصر مما يلي :

	الدرجة
1- عدم القدرة على إدارة الذات . 2- عدم وضوح القيم الشخصية . 3- عدم القدرة على تحديد الأهداف الشخصية . 4- عدم معرفة كيفية التنمية الذاتية . 5- غياب القدرة على حل المشكلات . 6- عدم القدرة على الإبداع والابتكار . 7- غياب القدرة على قيادة الآخرين . 8- صعوبة تحفيز العاملين . 9- صعوبة الإشراف على العمل . 10- عدم القدرة على تدريب الغير . 11- صعوبة تكوين وبناء فرق العمل .	
المجموع	

10- مقياس التميز الإداري الذاتي Managerial Excellence Measure (MEM):

1- القدرة على إدارة الذات .

2- وضوح الأهداف الشخصية .

3- التركيز على التنمية الذاتية .

4- التركيز على النمو المستمر (3H).

5- المهارات الفعالة في حل المشكلات .

6- توفر طاقة ابتكاريه تجديدية .

7- القدرة على التأثير في الغير والقيادة .

8- اختيار أسلوب إداري واضح .

9- توفر مهارة إشرافية فائقة .

10- قدرات تطوير وتدريب العاملين .

11- توفر طاقة تكوين فرق عمل وروح الفريق .

11ـ أهم مصادر مقاييس التفوق والتميز الإداري :

1- قياس الادارة والفكر المنظومي .

2- الفعالية التنظيمية .

3- الإنتاج كبير الحجم والتسويق كبير الحجم .

4- طرق العمل والمراجعة الإدارية .

5- الرضا الوظيفي .

6- الروح المعنوية .

7- الأمثلية .

8- الكفاءة .

9- صحة المديرين .

10- ادارة الجودة الشاملة .

11- التحسينات المستمرة .

12- المقارنات التطويرية .

13- المنافسة الإدارية .

14- فعاليات التكلفة .

15- الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي .

16- إدارة سلاسل الوريد .

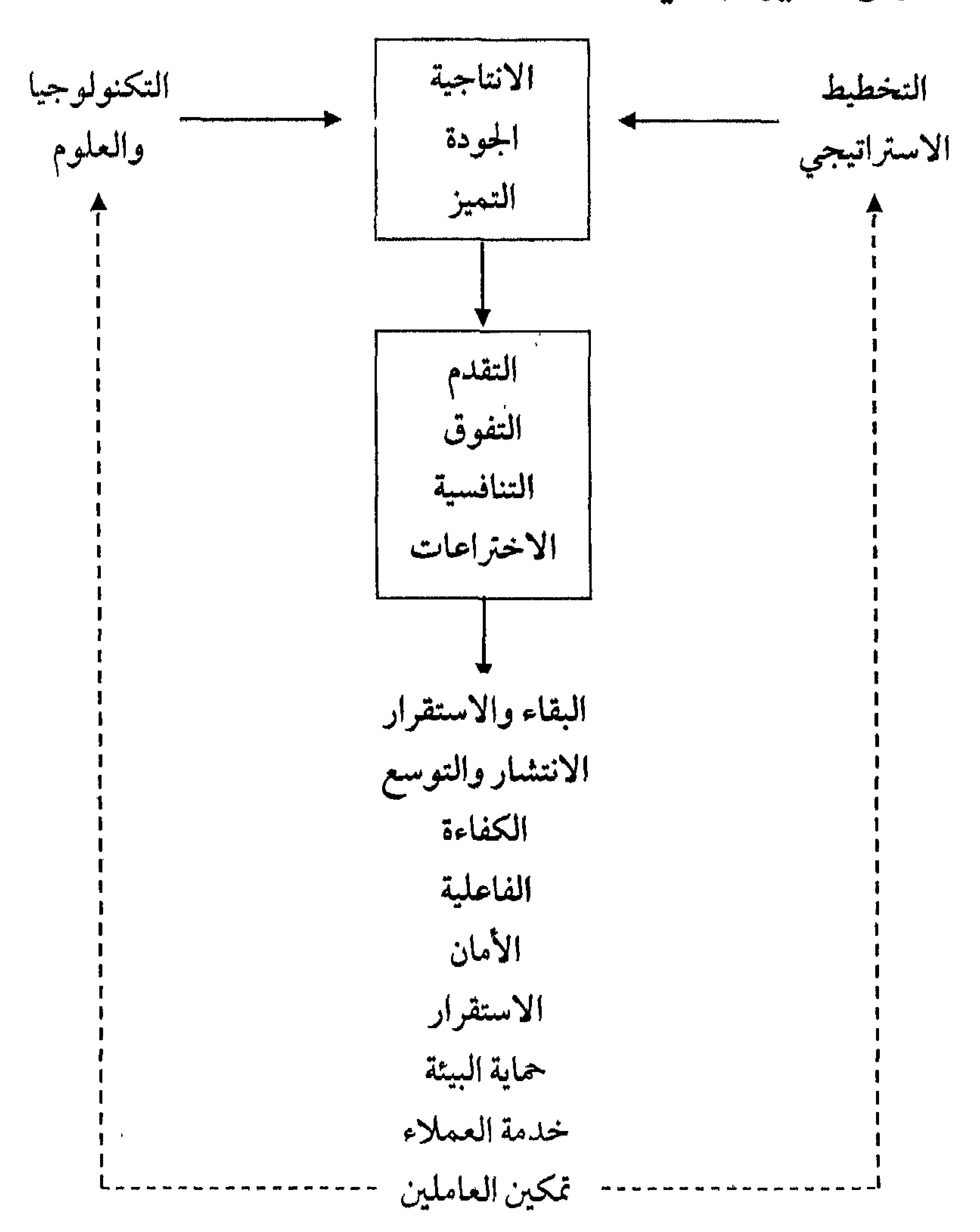
17- الأعمال والتجارة الإلكترونية .

18- إدارة الأزمات والكوارث .

19- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .

20- إدارة خدمة العملاء .

12ـ نموذج التميز الإداري Managerial Excellence Model :



13- مقارنة التميز والتفوق الإداري مع المنافسين :

التقدير الذاتي .
التحليل المقارن .
المقارنات الداخلية .
مقارنة العمليات .
مقارنة المنافسين .
إعادة الهندسة

التفوق

مع المنافسين

- الهندسة العكسية .
- التحليل المقارن .
- التحليل التنافسي .
- المقارنات السريعة .
- المقارنات الإستراتيجية .

مع المنظمات الأخرى

- مقارنة الرؤية والرسالة .
- مقارنة القيم .
- مقارنة الأهداف الإستراتيجية.
- مقارنة النماذج المثالية .
- مقارنة الخطط الإستراتيجية .

الفصل الرابع

تطبيقات التميز المؤسسي

1- الخلفية.

2- النموذج الأوروبي.

3- النموذج المالكوني.

4- آثار التميز المؤسسي على الإدارة.

5- تطبيقات نموذج التميز المؤسسي .

6- سلاسل القيمة والعمليات التنظيمية الداخلية.

7- عناصر الجودة المؤسسية.

8- كيف نقيس النجاح المؤسسي.

9- منظومة الإدارة بالتميز المؤسسي .

10- دور التميز المؤسسي في تحسين الإنتاجية.

11- مقاييس أخرى للتميز المؤسسي.

الفصل الرابع
تطبيقات التميز المؤسسي

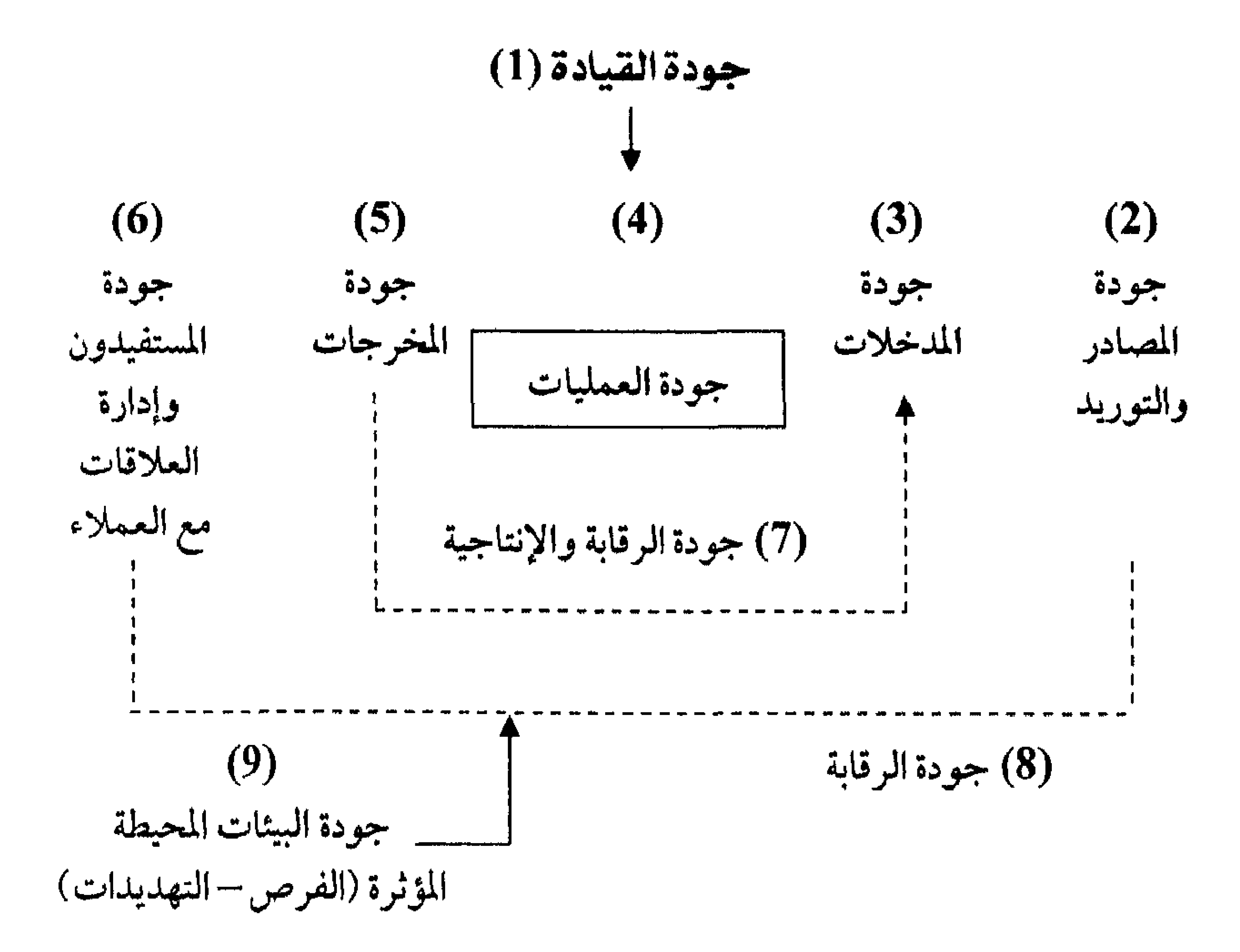
1ـ الخلفية :

1 - شهدت الخمسون سنة السابقة اهتمامات عديدة بموضوع الجودة النوعة مثال جـودة المنتجـات والخـدمات وجـودة العمليـات (ديمـنج – كروسـبي – إيشيكاوا – ...) .

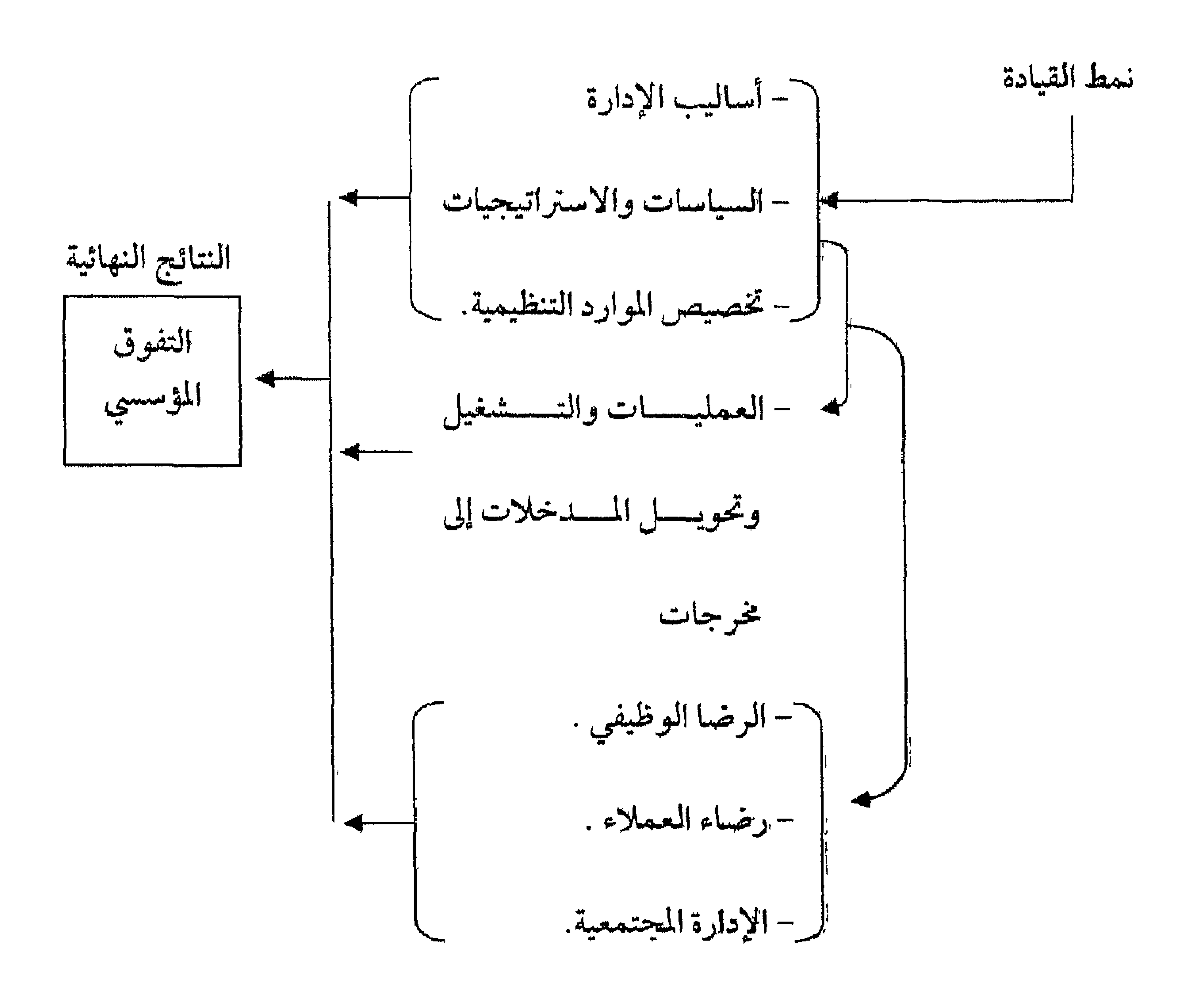
2 - ومع تحول الفكر الأحادي إلى الفكر المنظومي ، تطور مفهوم الجودة النوعيـة إلى مفهوم الجودة الكلية الشاملة .

3 - وتشمل إدارة الجودة الشاملة جميع عناصر منظومة المؤسسة التالية :

10 = 8+8+7+6+5+4+3+2+1



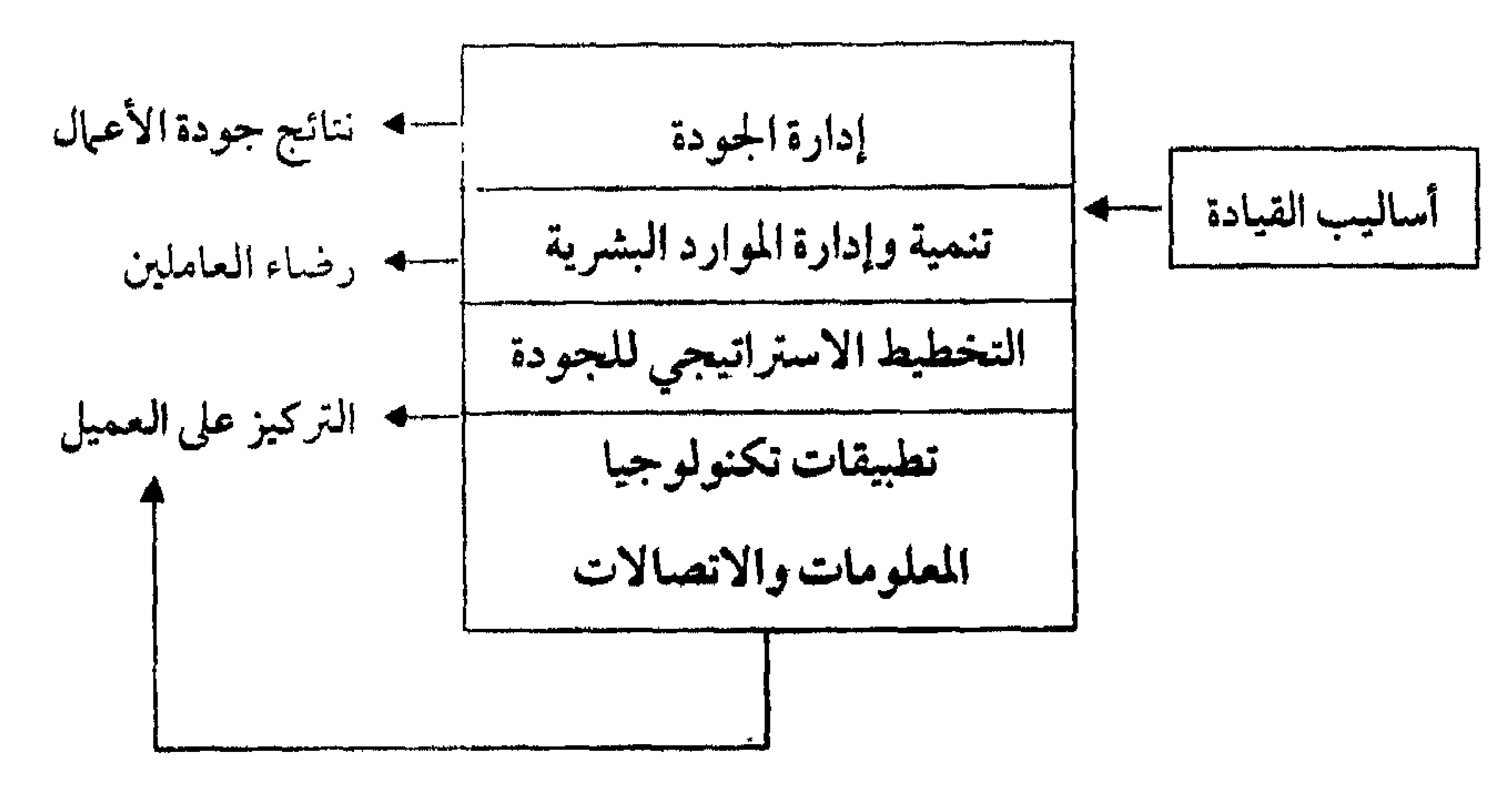
2ـ النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي :



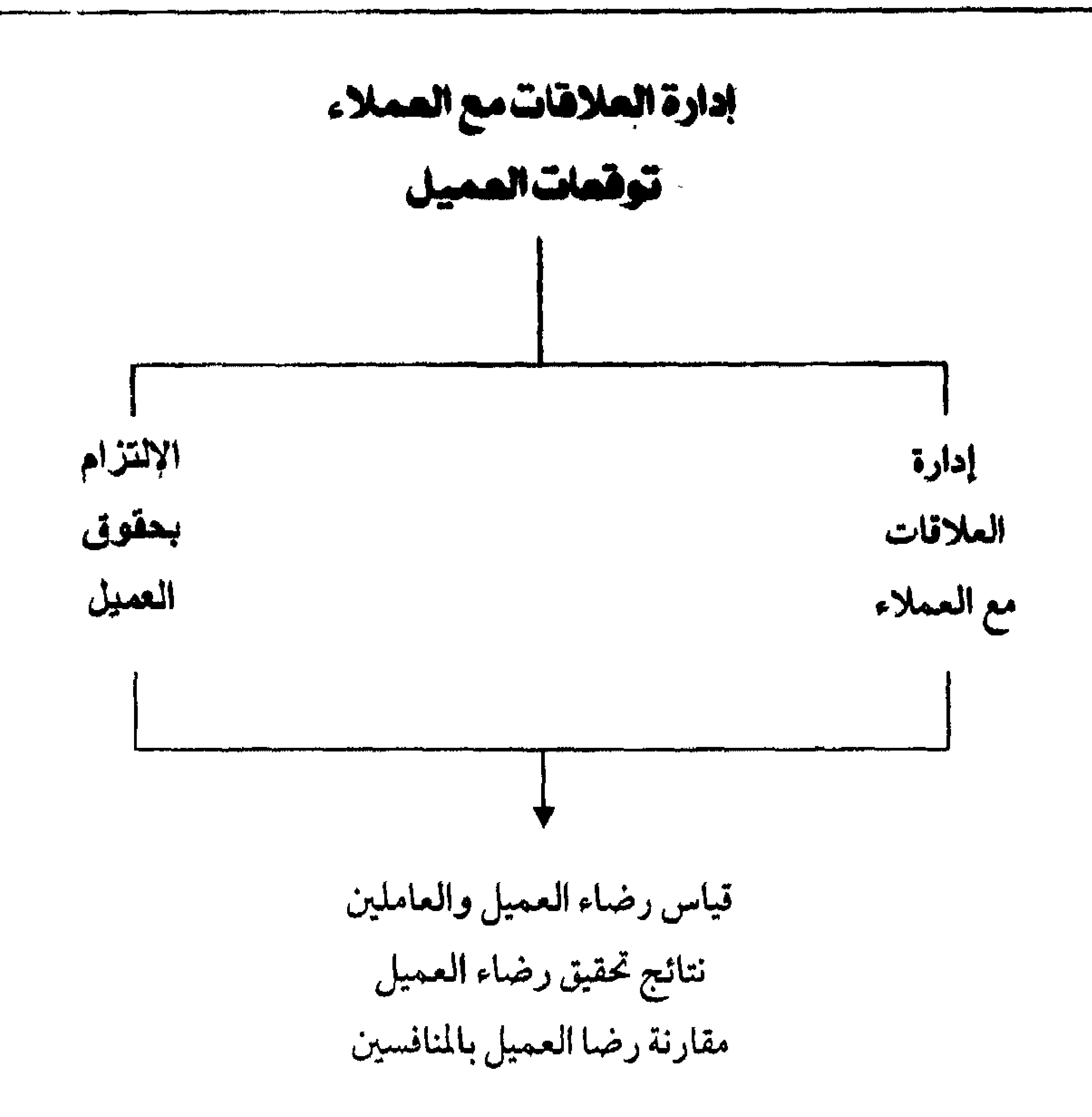
الخلاصة

يركز هذا النموذج على أهمية الرضا الوظيفي وأسلوب إدارة الموارد البشرية والإدارة المجتمعية . أي أن التفوق المؤسسي يعتمد بدرجة كبيرة على التفوق في إدارة الموارد البشرية

3ـ النموذج المالكومي للتميز والتنافسية :



يعتبر هذا النموذج تنمية وإدارة الموارد البشرية من أهم وسائط التميز المؤسسي .



أهم مقاييس التميز المؤسسي الأخرى

(1) نموذج معهد التخطيط الإستراتيجي

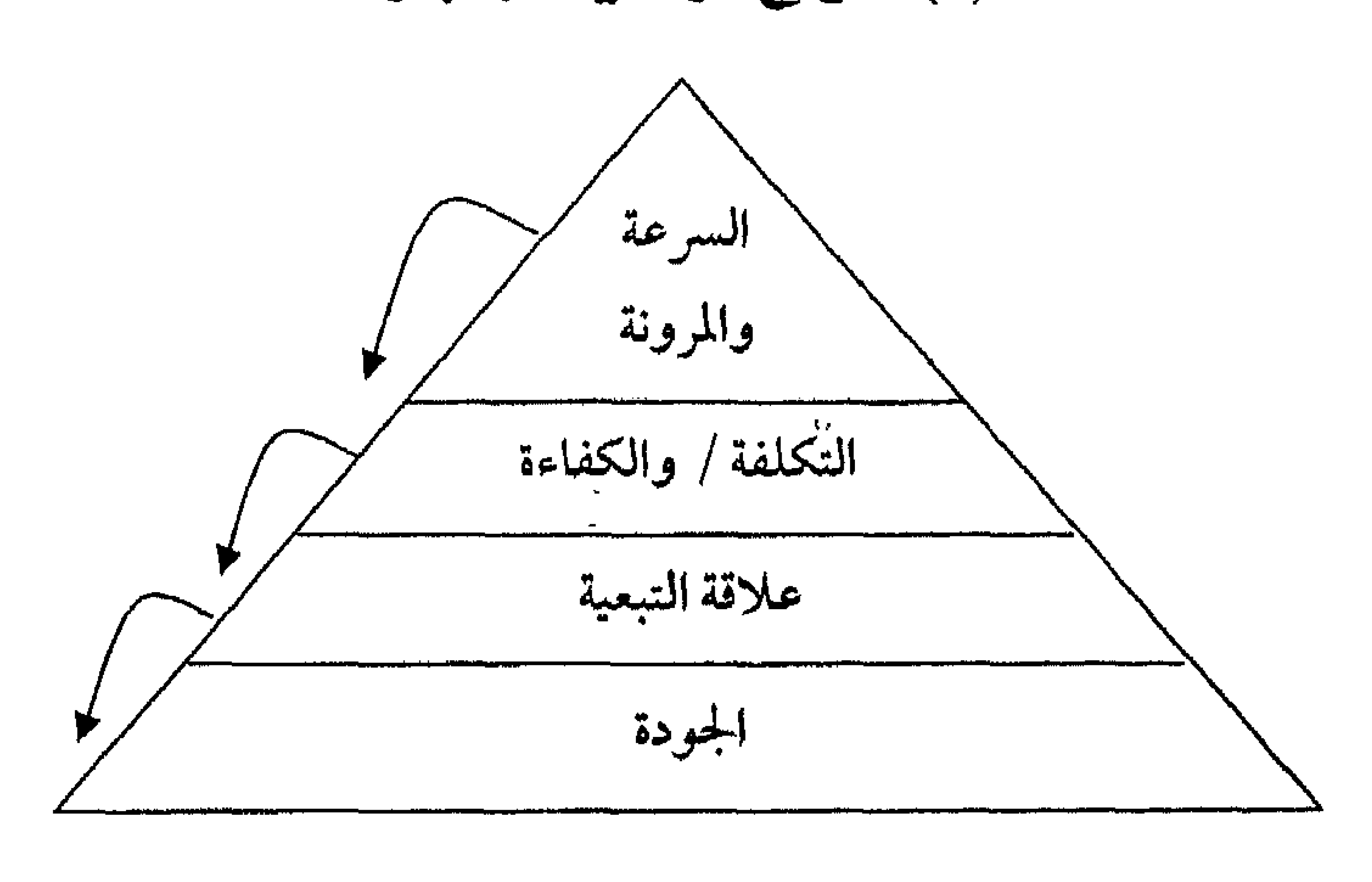
1- المركز التنافسي المحلي والدولي .

2- معدل النمو السنوي .

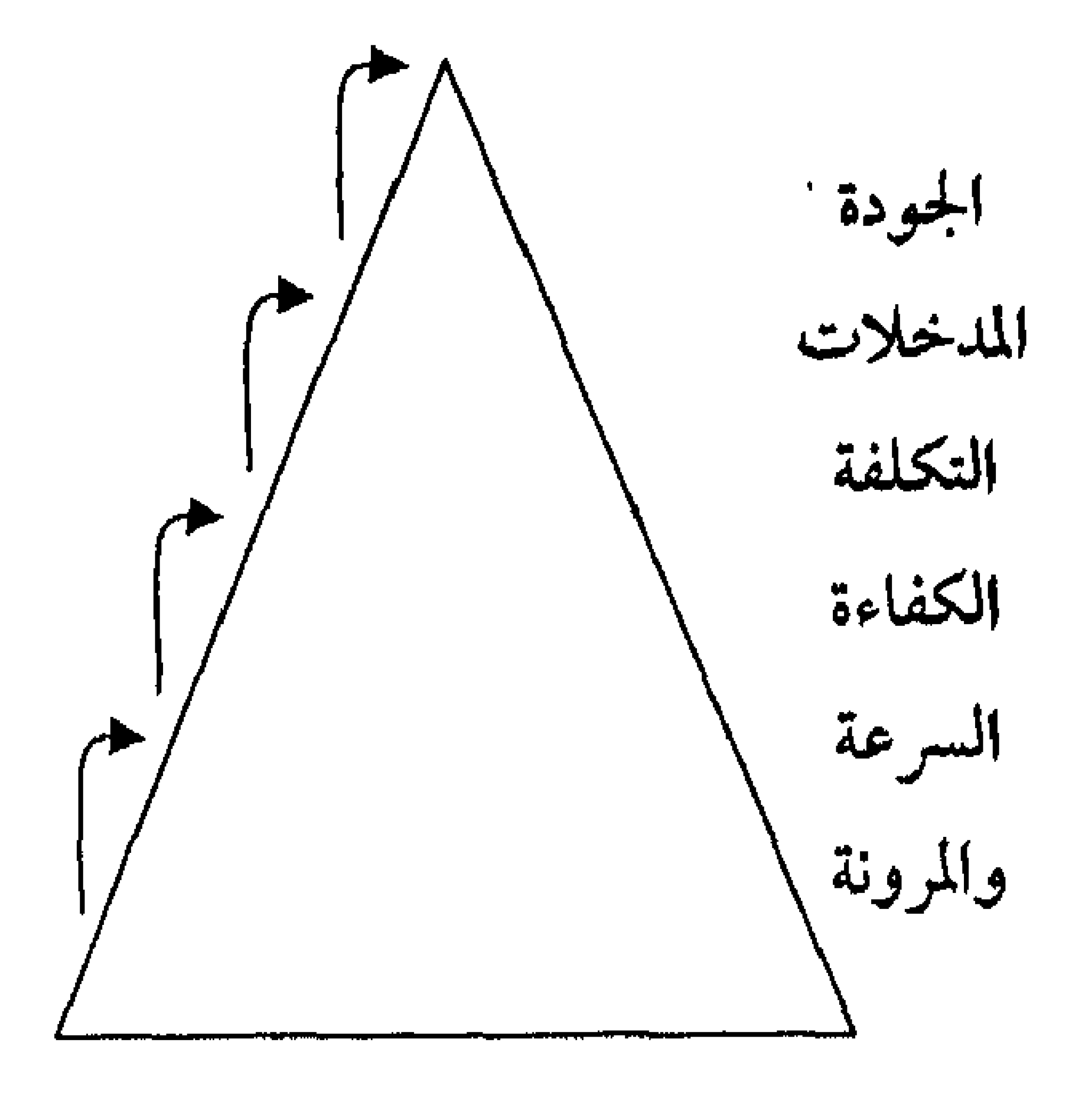
3- درجة التكامل الرأسي .

4- الأداء المالي السنوي .

(2) نموذج مرحلية الإنجاز



(3) نموذج تطوير الإنجازات



(4) نموذج البرنامج المتكامل للجودة

1 - مسئولية التخطيط الفعال تجاه الموارد البشرية .

2 - العيوب الصفرية Zero Defects .

3 - تحليل القيمة وإعادة تصميم المنتج / الخدمة .

4 - تكنولوجيا فرق العمل المتكاملة .

5 - التنميط وتوحيد المواصفات .

6 - جودة التوريد .

7 - المصانع الإلكترونية .

8 - المنظومة المرنة للتشغيل .

9 - المراقبة الإحصائية للجودة .

10 - حلقات الجودة .

(5) نموذج الإدارة بالمشاركة

1 - الإدارة بالمشروعات .

2 - تصميم الأنشطة والصناعة التحويلية .

3 - تخفيض الفشل الداخلي .

4 - السيطرة على الفشل الخارجي .

(6) نموذج الإدارة الجديدة

1 - تحسين الإنتاجية .

2 - التجديد .

3 - حل المشكلات.

4 - تحقيق رضاء العملاء .

5- إدارة التغيير .

6- التمكين .

7- التعلم التنظيمي .

8- التجديد واستخدام التجارب المعملية .

9- المقارنات التطويرية .

(7) نموذج إدارة الجودة الشاملة للتميز

1- التمكين .

2- التعلم التنظيمي المؤسسي .

3- التجديد والتحسينات المستمرة .

4- المقارنات التطويرية .

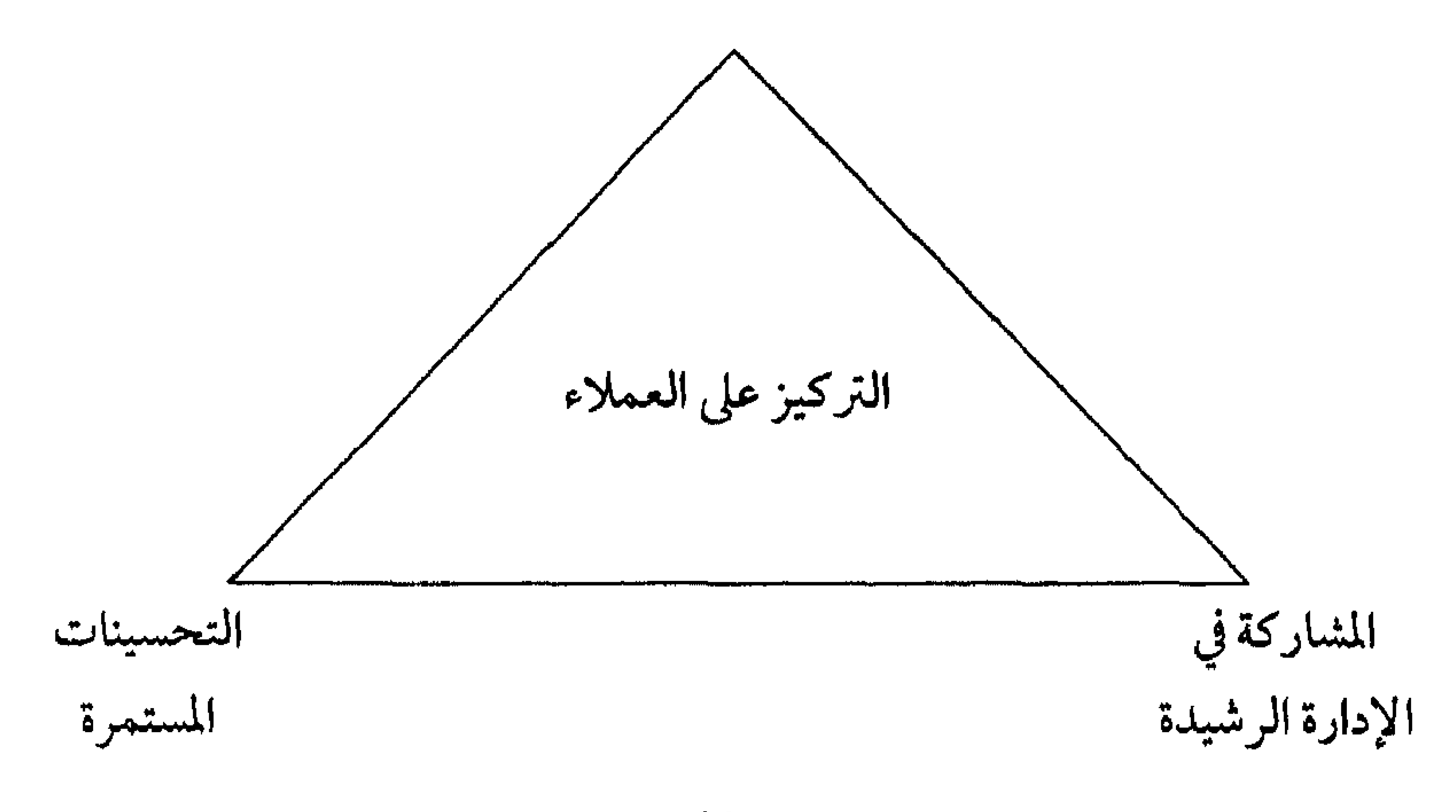
5- العلاقات مع العاملين .

6- دليل الإجراءات .

7- رضاء المستهلك وإدارة العلاقات مع العملاء .

8- الأداء المالي .

ويمثل المثلث الثاني العلاقات المتداخلة .



(8) منظومة الجودة الشاملة للتميز

1- التفرقة بين الجودة الفائقة والجودة الرديئة .

2- تحديد مقاييس الجودة العالية .

3- التركيز على رضاء العميل Fitness for use .

4- الاهتمام بالتطابق مع المواصفات Conformance to requirement .

5- التركيز على تحقيق القيمة .

(9) المحاور الثمان للتفوق المؤسسي

1- الأداء .

2- الخصائص .

3- الاعتمادية .

4- التطابق مع الشروط والمواصفات .

5- الاستمرارية وطول فترة الاستفادة .

6- خدمة العملاء .

7- رأي العملاء .

8- الجودة المدركة (رأي أصحاب المصالح في الجودة) .

مثال :

- Empathy .
- Tangibles .
- Reliability.
- Responsiveness .
- Assurance .

(10) سلسلة المواصفات المعيارية الدولية ISO

تم إعدادها بمشاركة 90 دولة لتحديد المواصفات المعيارية الدولية لكل نوع من الأنشطة – مثال ذلك :

- مسئوليات الإدارة . – مبادئ منظومة الجودة. – مراجعة الجودة .
- اقتصاديات الجودة. – جودة التوصيل. – جودة التصميمات.
- جودة المشتريات. – جودة الإنتاج. – مراقبة الإنتاج والمدخلات
- قرارات التصحيح. – المناولة. – خدمة ما بعد البيع .
- سجلات الجودة. – جودة التدريب. – السلامة والأمان .

3ـ نموذج قياس الأداء المقارن مع مؤسستك

مؤسستك المنافس

1- **الهيكل التنظيمي** (125 درجة لكل سؤال)

1- هل تستخدم .

2- الموقع الجغرافي .

3- مقياس الأداء .

4- نسبة الاستشاريين والخبراء .

المجمـــوع ______ ______

2- **وظائف الإدارة العليا** (225 درجة)

1- طريقة اختيار المديرين .

2- وضوح أهداف كل مدير .

3- درجة استقلال الإدارة العليا عن مجلس الإدارة

4- درجة ديموقراطية الإدارة .

المجمـــوع ______ ______

3- **البحوث والتطوير** (175 درجة لكل سؤال)

1- هل تحقق أهداف المؤسسة ؟

2- هل توجد ميزانية مستقلة للبحوث والتطوير ؟

3- هل تم فعلاً تطبيق نتائج البحوث والتطوير ؟

4- هل انخفضت التكاليف نتيجة التطبيق العملي ؟

المجمـــوع ______ ______

	مؤسستك	المنافس
4- التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة (155 درجة)		
1- هل توجد رؤية مستقبلية بالمؤسسة ؟		
2- هل توجد مهام ورسالة محددة ؟		
3- هل تطبق المؤسسة قيم للتفوق ؟		
4- هل يتم تحليل المنظمة داخليًا وخارجيًا ؟		
5- وهل توجد خطط وبرامج وموازنات مستقبلية؟		
المجمـــوع		
5- تقييم الأداء المؤسسي (225 درجة)		
1- هل يتم إدارة الأداء ؟		
2- هل يتم مكافأة كل أصحاب المصالح ؟		
3- هل يتم السيطرة على التكاليف ؟		
4- هل تتحقق إيرادات باستمرار ؟		
5- وهل تتحقق زيادة في رأس المال ؟		
المجمـــوع		
6- إدارة العلاقات مع العملاء (150 درجة)		
1- تحسين قدرات أعضاء المؤسسة.		
2- الاهتمام بفرق خدمة العملاء .		
3- الشهرة المحلية والإقليمية .		
4- الشهرة العالمية .		
5- وتحقيق القيمة للمستفيدين .		
المجمـــوع		
المجمـــوع الكلـــي		

ماذا تفعل لتحسين مركزك التنافسي ؟

أ-

ب-

ج-

د-

هـ-

و-

4. نموذج مالكوم بالدريدج للتميز المؤسسي

حدد الدرجات المناسبة لكل معيار مما يلي بالمقارنة مع المنافس :

المؤشرات	الدرجة المعيارية	درجة المؤسسة	درجة المنافس
1- القيادة (100 نقطة لكل عنصر)			
1-1 الإدارة العليا	30		
1-2 أهمية الجودة.	30		
1-3 إدارة الجودة	25		
1-4 مسئولية المؤسسة	25		
2- التحليل التنظيمي والمعلومات (65 نقطة)			
2-1 درجة توفر معلومات الجودة.	30		
2-2 المقارنات التطويرية.	20		
2-3 منظومة تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات للجودة .	20		
3- التخطيط الإستراتيجي للجودة والإنتاجية (60)			
3-1 إعداد خطة إستراتيجية للجودة والإنتاجية .	30		
3-2 ربط الجودة بالإنتاجية للتميز والتفوق.	10		
3-3 المراجعة الدورة لمعايير الجودة والاعتماد.	30		
4- تشغيل الموارد البشرية مثاليا (150)			
4-1 درجة المشاركة .	40		
4-2 التدريب المستمر على الجودة.	20		
4-3 الاعتراف بحقوق العاملين.	40		
4-4 رفع الروح المعنوية للعاملين.	30		
4-5 التحفيز والدافعية والتمكين.	20		
5- ضمان جودة المنتجات والخدمات (140)			
5-1 التصميمات والمواصفات المعيارية.	40		

2-5 مراقبة جودة العمليات والمدخلات.	20		
3-5 التحسينات المستمرة في العمليات.	20		
4-5 تقدير وقياس الجودة .	10		
5-5 الاحتفاظ بسجلات الجودة .	10		
6-5 رفع الروح المعنوية للعاملين.	20		
7-5 التحفيز والدافعية والتمكين.	20		
6- تحليل نتائج الجودة (180)			
1-6 نتائج جودة المنتج.	90		
2-6 نتائج جودة العمليات.	50		
3-6 نتائج جودة التوريد.	40		
7- قياس درجة رضاء العملاء (300)			
1-7 قياس حاجات العميل.	30		
2-7 إدارة العلاقات مع العملاء.	50		
3-7 مواصفات خدمة العميل.	20		
4-7 الإلتزام تجاه العميل .	15		
5-7 حسم المنازعات مع العميل .	25		
6-7 تحديد رضا العميل.	20		
7-7 نتائج رضا العميل.	70		
8-7 مقارنات رضا العميل.	70		
مجموع النقاط	**1000**		

5ـ بعض فلسفات تحسين الجودة للتميز

(1) Deming :

1- Constance of purpose .

2- Continual Investment .

3- Cooperation between functions.

4- defining common causes & special causes .

(2) Juran :

1- Quality Planning .

2- Quality Control .

3- Quality Improvement.

4- Defining Chronic waste.

(3) Crosby :

1- Quality = conformance.

2- Prevention leads to Quality.

3- Quality performance standard is zero defects.

4- Quality measurement in the price of non conformance.

(4) Ishikawa :

1- Quality control circles.

2- Marketing is the entrance and exist to Quality.

(5) Japanese Quality Thinking :

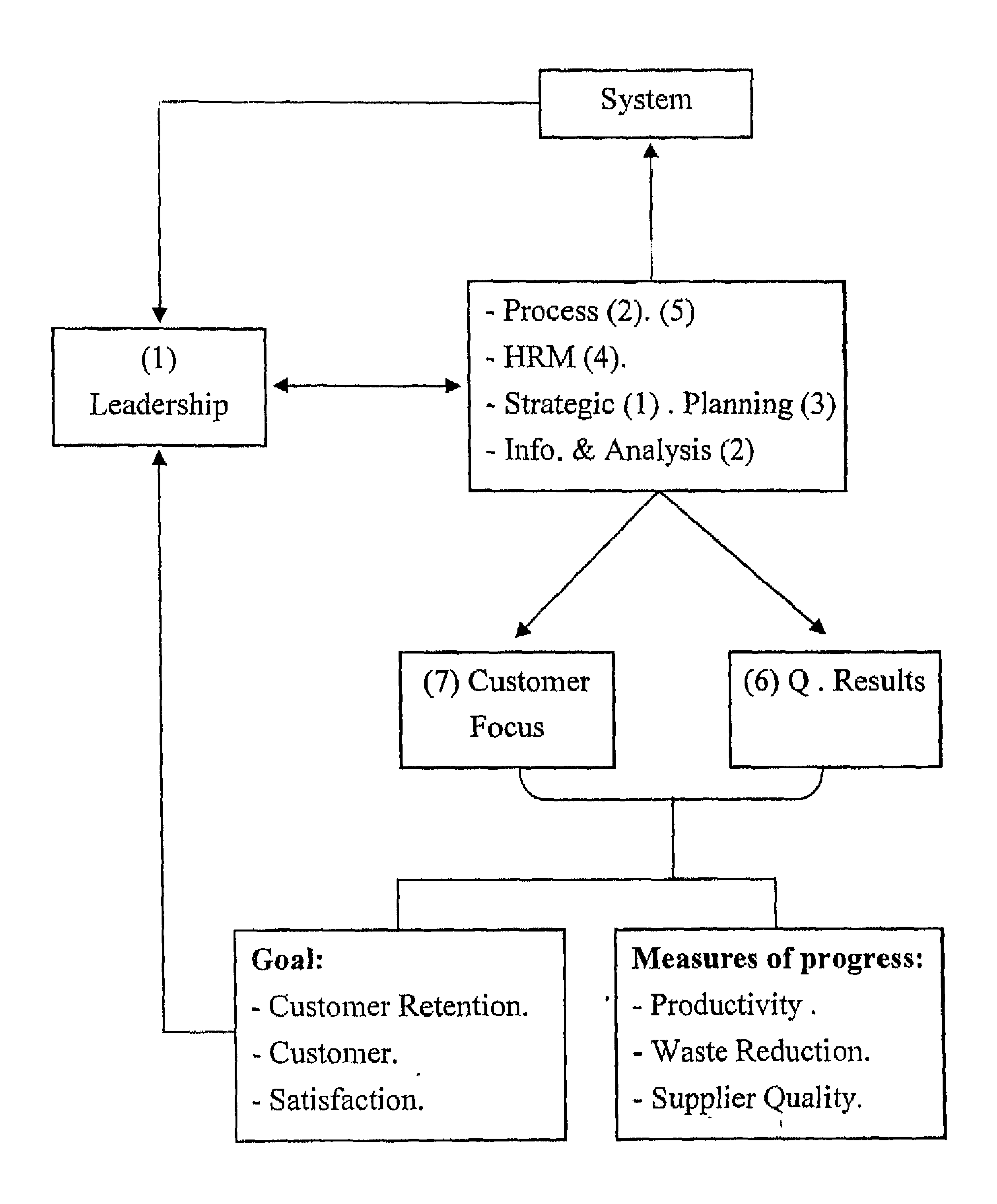
- Fitness to standard.
- Fitness to use .
- Fitness of co.

- Fitness to Latent needs.
- Safety, morale, Quality & productivity .
- Customer Focus .
- Total participation.
- Continual Improvement .

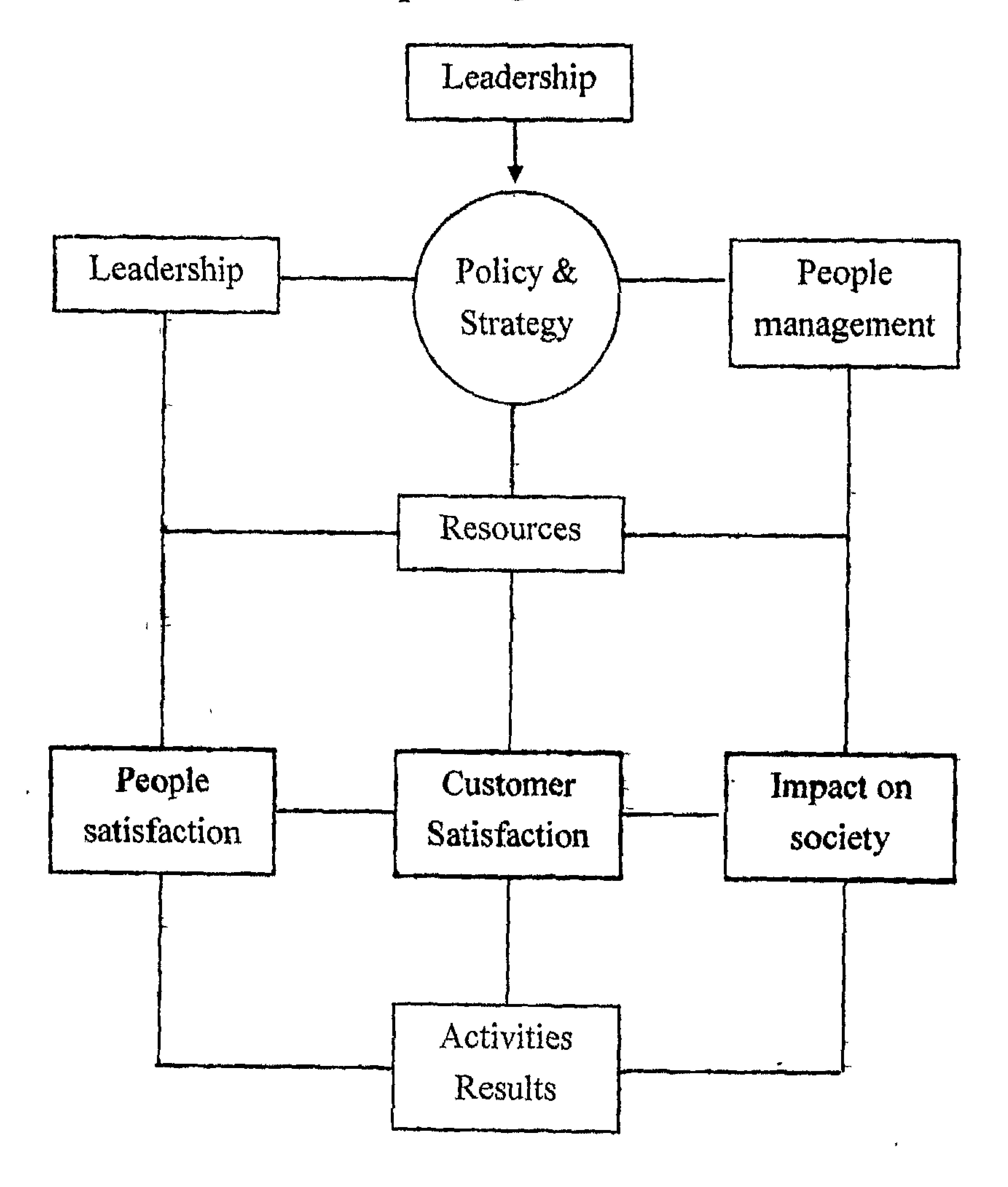
(6) The Award Criteria :

- Leadership – information .
- Strategic Quality Planning.
- HRM.
- Process Management .
- Q. of operation .
- Customer Focus .

Malcolm Baldridge Award .6



European Q. Award .7



Leadership – Impact on society – Policy & strategy – People management – Process – Activities Results – Resources – ICT – Financial internals – Technology – Customer satisfaction.

(8) نموذج قياس جودة الجامعات

المحور الأول : القدرة المؤسسية

المعيار (1) التخطيط الإستراتيجي :

- التحليل البيئي .
- الرؤية.
- الرسالة .
- الغايات والأهداف الإستراتيجية .
- السياسات .
- الخطة التنفيذية .
- ارتباط الخطة بأهداف الدولة .
- الطموحات في المدى البين .

المعيار (2) الهيكل التنظيمي :

- .درجة ملاءمة الهيكل .
- استحداث إدارة للتخطيط الإستراتيجي .
- اعتماد الهيكل .
- السلطات والمسئوليات .
- التفويض .
- عدم تداخل الاختصاصات .
- وحدة الجودة .
- التوصيف الوظيفي .

المعيار (3) القيادة و والحكومة :

- معيار اختيار القيادات .
- نمط القيادة .
- مناقشة الخطط .
- تنمية المهارات .
- التدريب الثاني .

المعيار (4) المصداقية والأخلاقيات :

- الإلتزام.
- حقوق الملكية الفكرية .
- ثقافة حقوق الملكية الفكرية .
- العدالة .
- المصداقية في المعاملات .

المعيار (5) منظومة الإدارة :

- اختيار القيادات .
- التنمية المستمرة .
- الاستفادة من الموارد البشرية .
- تقييم الأداء .
- ربط الحوافز بالأداء .
- مستوى رضاء القيادات .

المعيار (6) الموارد المالية والمادية :

- المباني

- المرافق .
- الحاسبات.
- الاتصالات .
- التسهيلات .
- الأجهزة والمعامل .

المعيار (7) المشاركة المجتمعية وتنمية المجتمع :

- خطة قياس الاحتياجات .
- برامج التنمية .
- العلاقات العامة .
- إدارة العلاقات مع العملاء .
- المشاركة المجتمعية .

المعيار (8) تقويم الأداء المؤسسي :

- التقويم .
- المقارنات .
- أثر الأداء بالخطط الإستراتيجية .

مجموع المحور الأول

المحور الثاني : الفعالية التكنولوجية

المعيار (1) CRM

المعيار (2) المعايير التكنولوجية .

المعيار (3) البرامج .

المعيار (4) التعليم والتطوير .

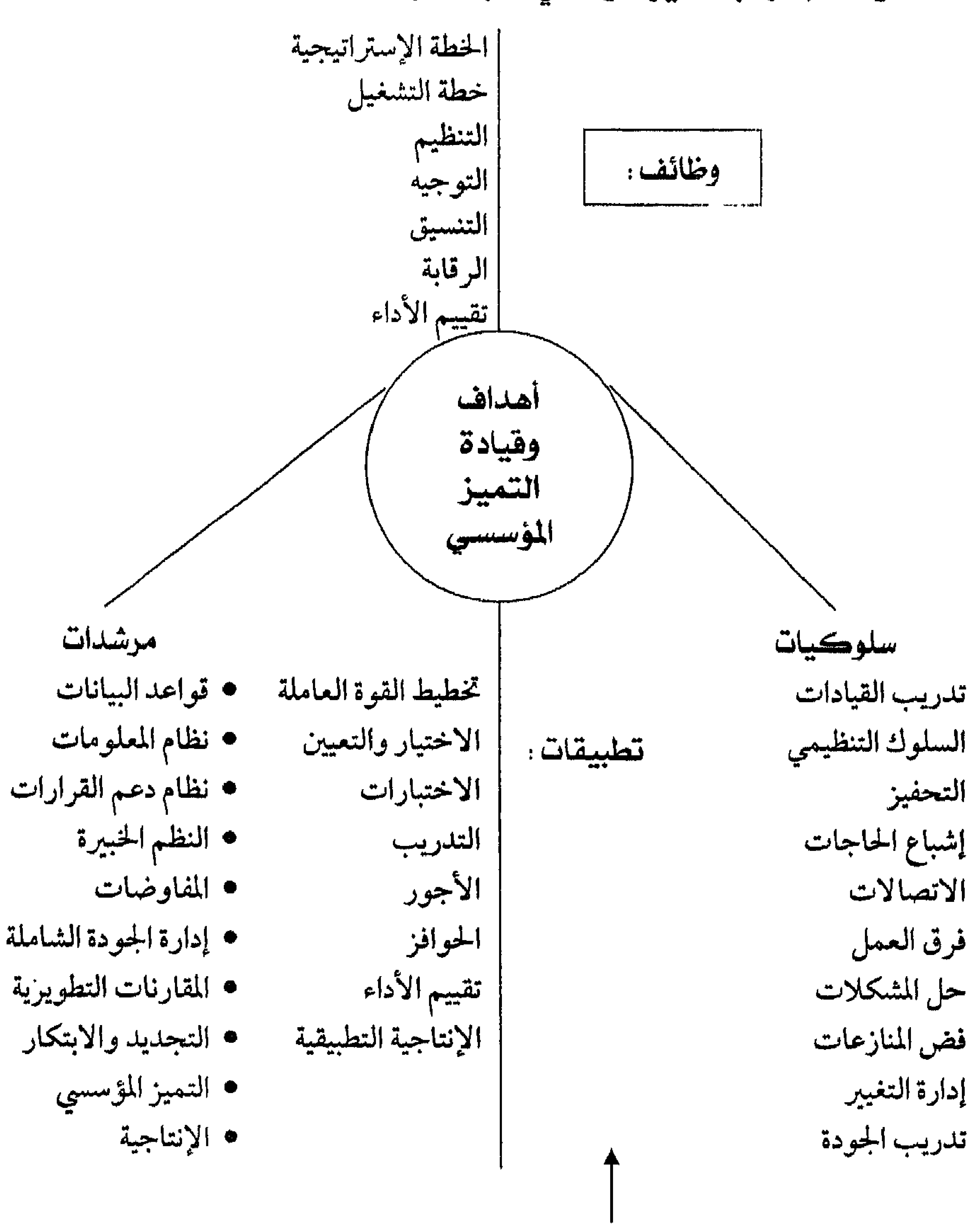
المعيار (5) هيكل العمالة .

المعيار (6) البحوث والتطوير .

المعيار (7) العلوم والتكنولوجيا .

المعيار (8) الفعالية التكنولوجية .

9. منظومة الإدارة بالتميز المؤسسي (مرة أخرى) :

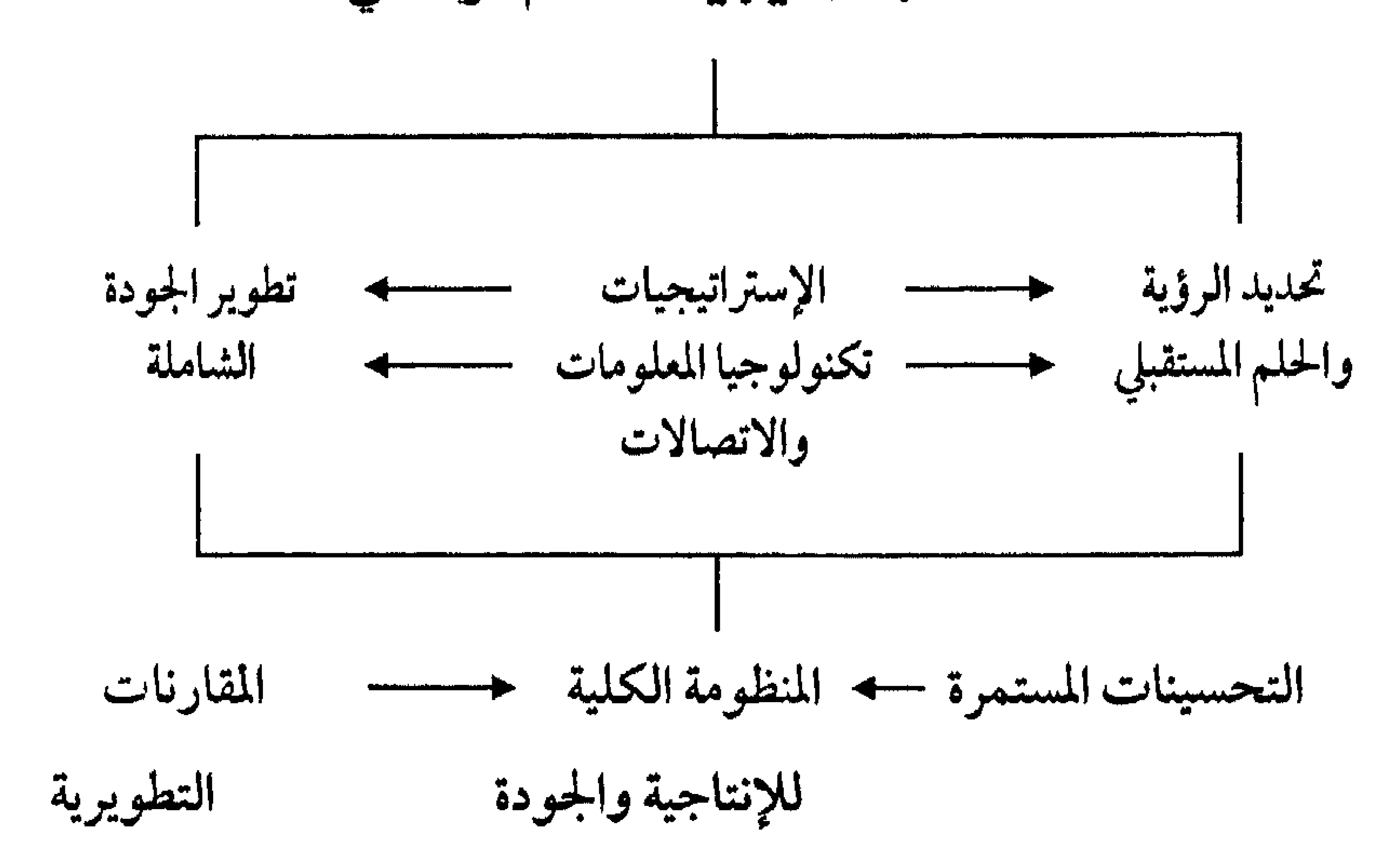


البيئات المحيطة (الفرص والتهديدات)

الخلاصة : 5 محاور للتميز المؤسسي
الوظائف + السلوكيات + المرشدات + التطبيقات + التحليل البيئي

9. دور التميز المؤسسي في تحسين الإنتاجية :

يؤدي تطبيق التميز المؤسسي إلى تحسينات في الإنتاجية الكلية للمؤسسة وكذلك الإنتاجية النوعية لكل نوع من المدخلات :



وتقاس الإنتاجية بالعلاقة = $\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$

= $\frac{\text{الفعالية + الإلتزام}}{\text{الكفاءة + المشاركة}}$

وتعتبر الإنتاجية الكلية والنوعية من أعلى المعدلات في دولة الإمارات العربية المتحدة .

جدول يوضح دور التميز المؤسسي في تحسين الإنتاجية

1- قياس الأداء المؤسسي.

2- قياس أداء الموارد البشرية.

3- تحسين الفعالية التنظيمية.

4- تطوير كفاءة المدخلات.

5- تنمية جودة العمليات.

6- تجديد طرق العمل.

7- تحقيق الرضا الوظيفي.

8- رفع الروح المعنوية.

9- بناء فرق العمل وروح المعنوية.

10- صحة المديرين.

11- التحسينات المستمرة.

12- المنافسة الإدارية.

13- التجديد والتطوير التنظيمي.

14- إدارة الأزمات والكوارث.

15- الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

شروط التمييز المؤسسي في تحسين الإنتاجية

1 - الإيمان بالله والوطن.

2 - الإخلاص في العمل لأقصي درجة ممكنة.

3 - الخوف من عقاب الله.

4 - التجويد والإتقان.

5 - تجنب الغش والسرقة.

6 - تجنب الرشوة والعمولات غير الشرعية.

7 - تغليب مصلحة العمل علي المصالح الشخصية.

8 - الأمانة في أداء العمل علي أكمل وجه.

9 - تجنب ضياع الوقت الفاقد والأعطال.

10 - العمل علي تطبيق التحسينات المستمرة.

11 - خلق مناخ إيجابي لتحسينات المستمرة.

12 - الابتكار والتجديد.

13 - الريادة والمبادرة.

14 - تجنب خداع واستغلال الأجانب.

15 - روح الفريق والمشاركة في اتخاذ القرارات.

16 - خلق الشعور بالتفوق والتمييز.

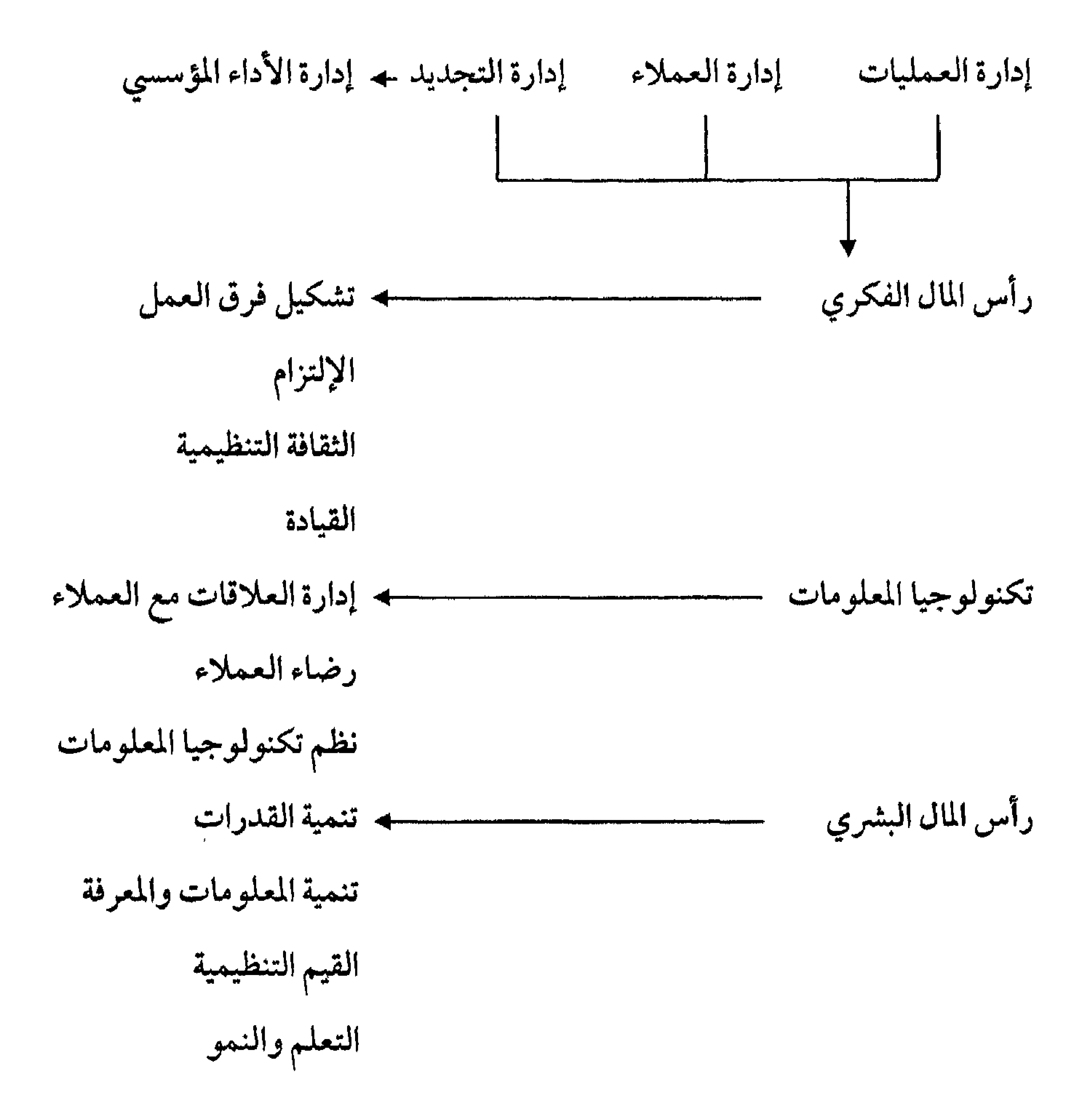
17 - النظافة والترتيب والنظام في العمل.

18 - حب العمل والتحسينات الدورية فيه.

19 - نظافة البيئة من الملوثات.

20 - رضاء العاملين وتحقيق الانتماء التنظيمي والولاء والقيادة المتزنة العادلة.

4ـ أثار التمييز المؤسسي علي الإدارة:



الخلاصة

يؤدي التميز المؤسسي إلى الاهتمام برأس المال الفكري وتشكيل فرق العمل – الإلتزام – الثقافة التنظيمية – التعلم والتدريب – تنمية القدرات – ونظم معلومات إدارة الموارد البشرية .

5ـ تطبيقات نموذج التمييز المؤسسي

ويسمح نموذج التميز المؤسسي بالتطبيق العمل في جميع المنظمات العالمية والدولية والإقليمية والقومية – سواء بالقطاع الحكومي – القطاع الخاص – القطاع التعاوني – القطاع المشترك.

ويطبق نموذج التمييز المؤسسي في الشرطة والأمن – وفي المستشفيات – في التعليم – في المطارات – في مراكز الأبحاث وشركات الاتصالات والمعلومات والمقاولات والفن والشركات الصناعية وغيرها.

ويهتم النموذج بالمحاور التالية:

(1) المؤسسة كمنظومة متكاملة .

(2) ربط المتغيرات النهائية بالمتغيرات الوسيطة والمتغيرات الأولية .

(3) اعتبار العنصر البشري وسيلة وهدف التنمية .

(4) تحقيق التنمية المستدامة للعنصر البشري عن طريق التحسينات المستمرة .

(5) الاهتمام بقيادة العنصر البشري .

(6) ضمان الرضا الوظيفي .

(7) التركيز على فرق العمل .

(8) الاهتمام بالتدريب السلوكي مع التدريب المعرفي والمنظومي .

6ـ سلاسل القيمة والعمليات التنظيمية الداخلية :

1	2	3	4	5
تحديد الاحتياجات	التصميمات والتطوير	التشغيل الداخلي والتوزيع	النتائج والخدمات المقدمة	تحقيق رضاء العملاء والرضاء الوظيفي

قياس ردود الفعل للرقابة والتحكم

ملاحظة تكمن 94% من المشكلات المؤسسية في الخطوات 2 – 3 – 4 .

أي أن عناصر الجودة تعني :

أ– رضا العاملين .

ب– رضا العملاء .

ج– تطابق المواصفات .

د– العمل بدون أخطاء .

هـ– العمل الصحيح من أول مرة وكل مرة.

Do it right first time all the time

يحقق التميز المؤسسي سلاسل القيمة بصفة مستمرة .

7ـ عناصر الجودة المؤسسية :

العملاء – الموارد البشرية – العمليات .

مفهوم الجودة المؤسسية :

1 – قياس كفاءة العمليات .

2 – تكلفة الجودة الكلية .

3 – تكلفة الأخطاء والانحرافات .

4 – الاستقرار المؤسسي المتوقع .

يجب أن تنظر إدارة الموارد البشرية للعمليات من وجهة نظر العملاء (من الخارج للداخل) .

التفكير الإبداعي في التميز المؤسسي : يعتمد على تحليل العقل البشري :

الطرف الأيمن للعقل	**الطرف الأيسر للعقل**
* المشاعر .	* المنطق .
* العاطفة .	* النواحي العلمية.
* الخيال العلمي .	* التحليل .
* المرونة	* الموضوعية .
* الرؤية .	* الحكم على الأشياء.

ويحقق التدريب الفعال الاستفادة الكاملة من تحليل المخ حسب قدرات الفرد وطبيعة الوظيفة والهدف المخطط .

8. كيف نقيس النجاح المؤسسي ؟

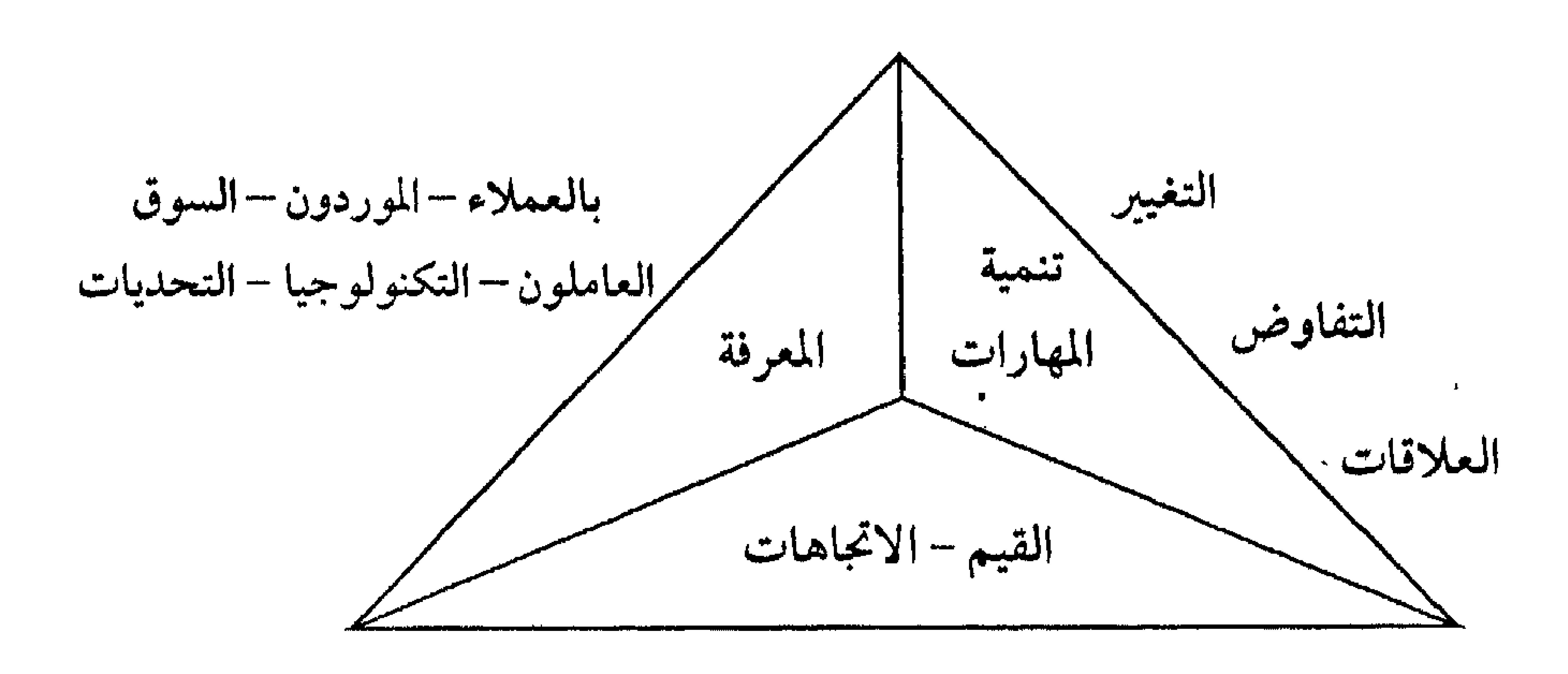
1- الإطار العام للقيادة ذات الرؤية .

2- القيادة التطبيقية

التمكين	الاتصالات
الجدارة	الرقابة
تحديد الرسالة	التنظيم
الحوافز	التنسيق
الثقة	المتابعة
فرق العمل	قياس الأداء

3- المستوى الفكري ← الاتجاه الذهني ← الإدراك ← السلوك

4- نموذج الجدارة المؤسسية :



Head skills + Heart Skills + hand Skills

ويطبق التميز المؤسسي على جميع المستويات التنظيمية الأفقية والرأسية والجغرافية .

الفصل الخامس

أساسيات المهارات الذاتية للفرد للتميز

1- واجبات الفرد وحقوق الفرد .

2- المهارات الثلاث للفرد (اليدوية والعقلية والقلبية) .

3- المبادئ الذاتية للفرد .

4- تكوين الاتجاهات .

5- العوامل المؤثرة في الاتجاهات .

6- علاقة العاطفة بالشعور الذاتي .

7- الذات وقوة الفكر الإنساني .

8- تفسيرات قوة الفكر .

9- تأثير الفكر على قوانين العقل الباطن .

10- أسباب التفكير السلبي للذات البشرية .

11- نتائج التفكير السلبي .

12- وسائل التفكير الإيجابي للذات .

13- قواعد التفكير الإيجابي.

14- استراتيجيات التفكير الإيجابي .

15- قياس المبدأ الذاتي .

16- قياس التفضيل الإداري .

17- قياس القدرات الذاتية الإدارية .

18- حالات الذات للفرد.

19- مبدأ التكيف مع المتغيرات البيئية .

20- مبدأ الإيمان بالله سبحانه وتعالى .

الفصل الخامس
أساسيات المهارات الذاتية للفرد للتميز

1ـ واجبات الفرد الإنسان :

1 - تجاه الله سبحانه وتعالى (الإيمان بالله والأديان السماوي) .

2- تجاه الأسرة (الوالدين – الزوجة – الأبناء – الأحفاد) .

3- تجاه المجتمع (الدولة – الحكومة – القوانين – العدالة – المساواة) .

4- تجاه البيئة المحيطة (الثقافية – التكنولوجية – العلمية – الاجتماعية ...).

5- تجاه الذات (إن لبدنك عليك حقًا) الروح والعقل والجسد والصحة .

6- تجاه الطفولة (الإشراف والمتابعة والتوجيه والرقابة) .

7- تجاه المحتاجين والفقراء وذوي الحاجات الخاصة .

8- تجاه العمل والإنتاجية والإبداع والتميز .

2ـ المهارات الثلاثة للفرد :

يوجد للفرق 3 أنواع من المهارات وهي :

أ- المهارات العقلية Head Skills .

ب- المهارات القلبية Heart Skills .

ج- المهارات اليدوية Hand Skills .

ويحتاج التميز الإداري إلى ضرورة تطوير وتنمية المهارات الثلاث بصفة دورية .

3ـ المبادئ الذاتية للفرد :

1- الذات الشخصية – الذات الاجتماعية – الذات القيادية .

2- المبدأ الحقيقي للذات :

- كيف أرى نفسي ؟
- كيف يراني الآخرون ؟

3- المبدأ المثالي للذات :

- كيف أود أن أرى نفسي ؟
- كيف أود أن يراني الآخرون ؟

ما هو الفرق بين (2) و (3) أسلوب سد الفجوة ؟

4- الإنسان المستقل :

- التركيز على المصالح الذاتية الشخصية .
- السلوك الفردي .
- الأنانية .
- ردود الفعل .
- بدون مبادرات .

5- الإنسان التابع :

- الطاعة .
- النظرة الكلية للأشياء .
- التواصل والعلاقات العامة .
- الاهتمام بالغير .

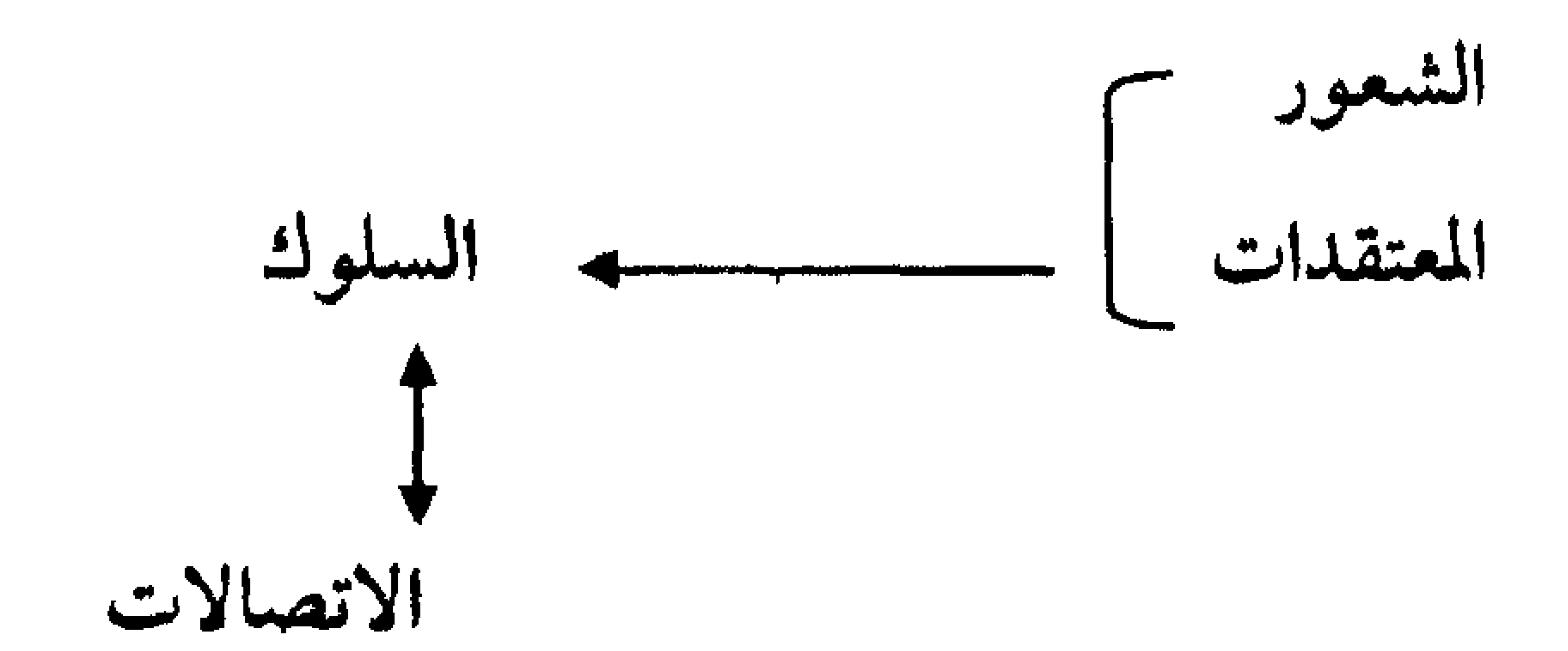
4. الإتجاهات Attitudes :

1- هي محفظة للدوافع والمشاعر والإدراك .

2- تخدم الاتجاهات الوظائف التالية :

المعرفة – القيمة – المنفعة .

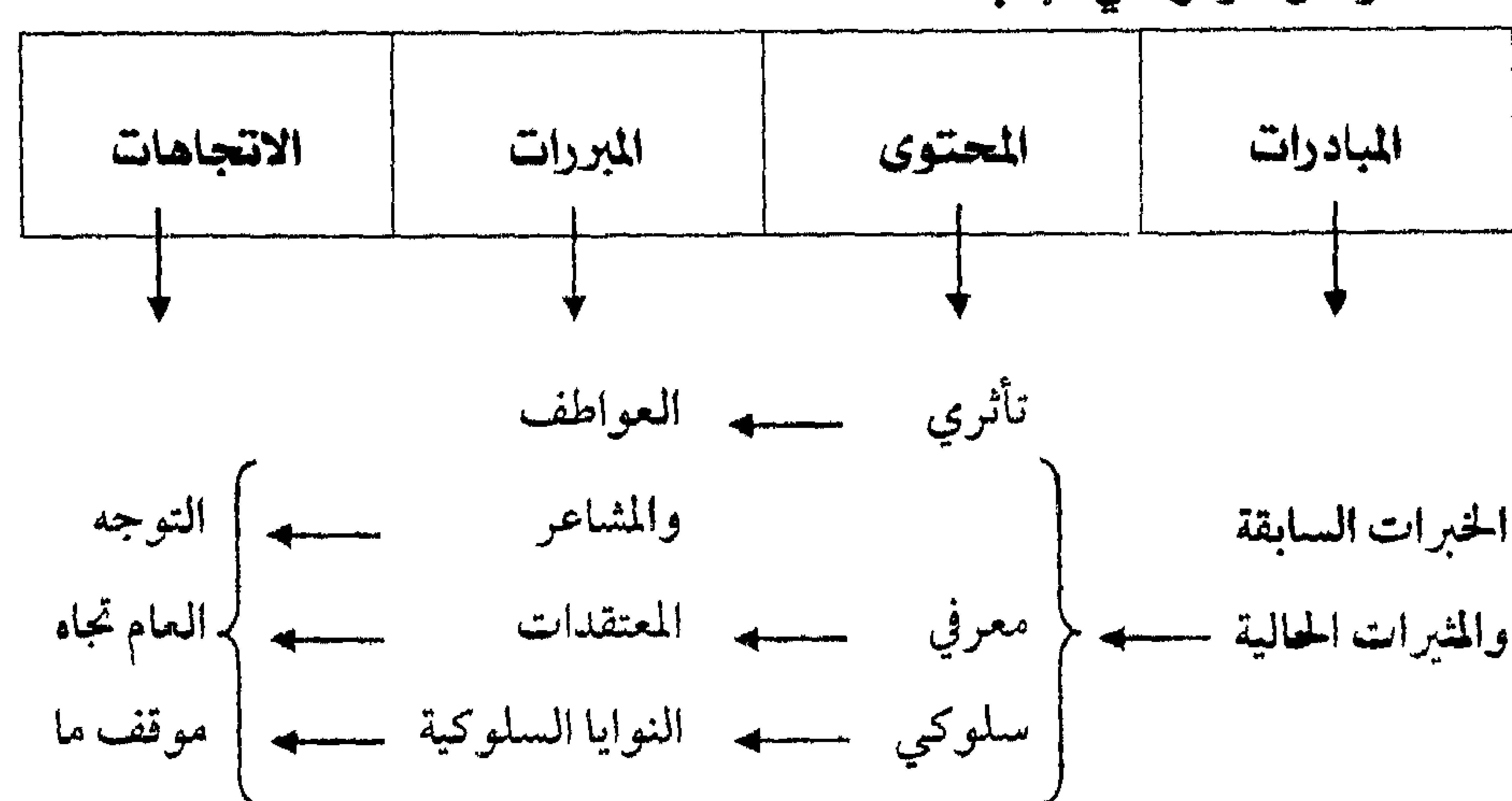
3- تتكون الاتجاهات من :



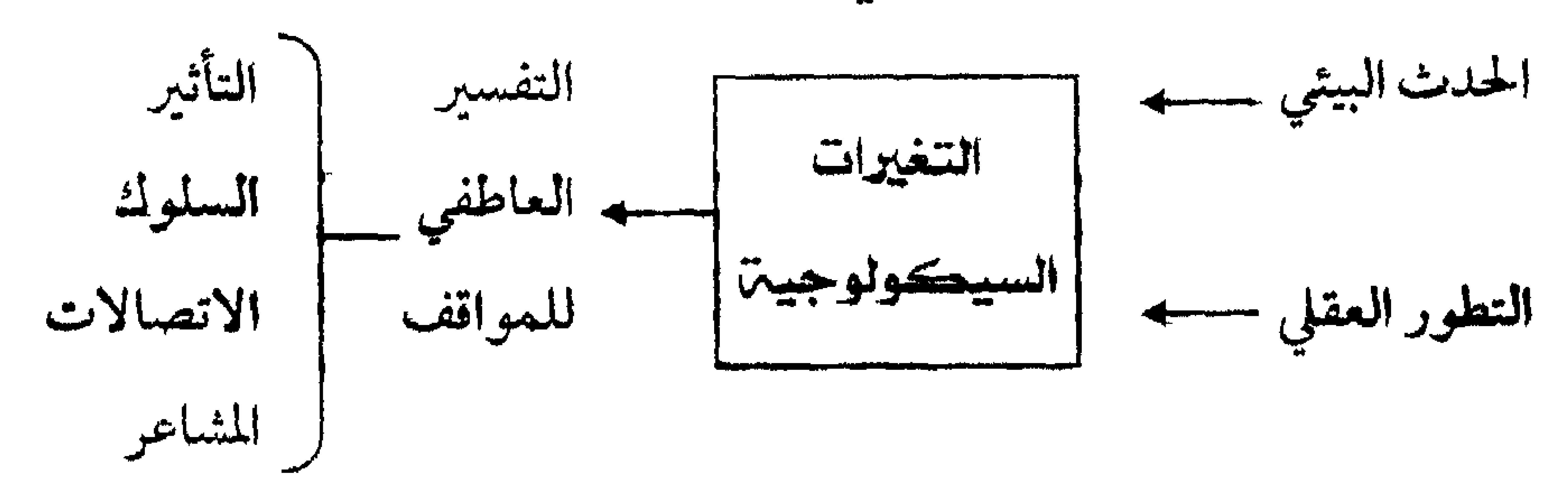
4- من أسباب الاتجاهات السالبة :

- نقص الحاجات .
- نقص القدرات .
- الفشل في معرفة الاتجاهات .
- ضعف الإرادة .
- غياب العقيدة .
- الفشل في تقدير الموقف .
- صعوبة القياس .

5ـ العوامل المؤثرة في الإتجاهات:



6ـ علاقة العاطفة بالشعور الذاتي:



7ـ الذات وقوة الفكر الإنساني:

1- برمجة الفكر .

2- ملفات العقل .

3- يصنع الفكر استراتيجيات العقل .

4- يؤثر الفكر على الذهن والجسد ، والإحساس والسلوك .

5- يؤثر الفكر على النتائج والصورة الذهنية والعقل الباطن والتسلسل الذهني.

6- يولد الفكر العادات والطاقة والحالة الصحية والحالة النفسية .

7- يؤثر الفكر على الثقة في النفس والتقدير الذاتي .

8- لا يعرف الفكر الزمان أو المكان أو المسافات .

إذن تشمل مصادر الفكر :

الذات – الوالدين – الأسرة – التعليم – الزملاء – المجتمع – الثقافة – الإعلام – الخبرات السابقة.

8. تفسيرات قوة الفكر:

1- الفكر   الذهن   الاتجاهات السالبة والموجبة .

2- العقل   الجسد   علاقة تبادلية .

3- يؤثر الفكر على الأحاسيس كالخوف والثقة .

4- يؤثر الفكر على سلوك الفرد :

- السلوك الهجومي .
- السلوك الإيجابي .
- السلوك السلبي .
- السلوك الدفاعي .

5- يؤثر الفكر على الصورة الذاتية للفرد .

6- يؤثر الفكر أيضًا على التقدير الذاتي للفرد (أي إحساس الشخص عن نفسه ورأيه في نفسه وسمعته مع نفسه) :

أ- التقبل الذاتي .

ب- القيمة الذاتية .

ج- الحب الذاتي .

7- تأثير الفكر على الثقة في النفس .

8- تأثير الفكر على الحالة النفسية للفرد .

9- الفكر يولد العادات .

9- تأثير الفكر على قوانين العقل الباطن:

1- قانون التوقع . (التنبؤات والسيناريوهات) ماذا لو ؟

2- قانون الاعتقاد (العقيدة والقيم) .

3- قانون السبب والنتيجة . (تفسير علاقة السببية) .

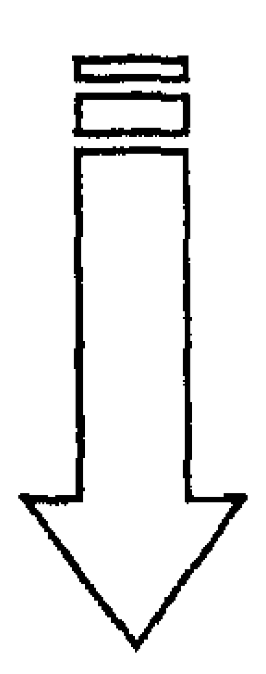
4- قانون التفكير المتساوي . (البعد عن التحيز).

5- قانون الانجذاب (الجذب والطرد) .

6- قانون الانعكاس .

7- قانون المراسلات : (يؤثر العالم الداخلي للفرد على العالم الخارجي) .

8- قانون نشاط العقل الباطن .



تستخدم هذه القوانين في الفعل ورد الفعل والسلوك الإداري في الحياة العملية . إذن يقوم التميز الإداري على فهم القوانين السابقة وتفعيل العقل العربي واحترام حقوق العاملين والرؤساء والمرؤسين والعملاء والمجتمع .

10- أسباب التفكير السلبي للذات البشرية:

1- عدم وجود أهداف محددة .

2- العيش في الماضي .

3- التركيز على السلبيات فقط .

4- حالة المزاج المنخفض .

5- الصحبة السلبية .

6- الإعلام السلبي .

7- المؤثرات الخارجية المحيطة بالفرد .

8- المؤثرات الداخلية للفرد .

9- البرمجة السابقة للفرد .

10- التربية بالقهر والفقر والإذلال والظلم .

11- نتائج التفكير السلبي:

أ- مبدأ الهروب من الموقف .

ب- مبدأ الهجوم .

ج- مبدأ تقوية الذات السفلي .

د- مبدأ سلبيات قوة التفكير .

هـ- القتلة الثلاث :

اللوم – النقد – المقارنة .

إذن لا يتحقق التميز الإدارى في ظل التفكير السلبي

12ـ وسائل التفكير الإيجابي للذات:

1- توفر الشخصية الإيجابية .

2- الإيمان بالله سبحانه وتعالى – والاستعانة به والتوكل عليه .

3- القيم العليا (البعد عن الكذب والغيبة والنميمة والفتنة والاستغلال والتدخين) والصدق والأمانة وحب الخير للناس والعطاء والكرم .

4- الرؤي الواضحة للمستقبل .

5- الاعتقاد والتوقع الإيجابي .

6- التركيز على الحلول الإيجابية للمشكلات .

7- الاستفادة من التحديات والتهديدات .

8- الثقة في الله وفي النفس .

9- تحمل المخاطر المحسوبة .

10- السلوك الاجتماعي وروح الفريق ومساعدة الآخرين .

11- العيش بالأمل والكفاح والصبر.

12- تطبيق جذور الاتزان والتفكير الإيجابي للحياة : القوة الثلاثية وهي المسئولية – الاختيار – اتخاذ القرار .

13- يؤدي الربط بين قرار التفكير وكل من – قرار التركيز – قرار الأحاسيس – قرار السلوك – قرار التقييم إلى تحقيق التفكير الإيجابي .

14- يؤدي التفكير الإيجابي إلى بناء الشخصية والقيادة وتنمية القدرات والمهارات .

13ـ قواعد التفكير الإيجابي:

ومن أهم قواعد التفكير الإيجابي ما يلي :

1- التعلم من الماضي .

2- الحلول الابتكارية الجديدة .

3- توجد المشاكل أساسًا في عملية الإدراك .

4- إفصل بينك وبين المشكلة التي تواجهة .

5- استبدال الأفكار القديمة بالحلول الواقعية والمنطقية .

6- لا يغلق الله بابًا إلا لكي يفتح لك بابًا آخر مملوء بالخير .

7- هناك حل روحاني إلهي لكل المشاكل .

إذن يتحقق التميز الإداري عند تطبيق التفكير الايجابي

14ـ إستراتيجيات التفكير الإيجابي:

1- إستراتيجية المثل الأعلى "لكم في رسول الله أسوة حسنة". .

2- إستراتيجية الشخص الآخر : كيف يراها الآخرون ؟

3- إستراتيجية التركيز المعدل لهدف إيجابي جديد (السبع أسئلة) .

4- إستراتيجية Max Max و Min min (الحلول المثالية) .

5- إستراتيجية النتائج الإيجابية .

6- إستراتيجية فن الاستماع والإنصات للتواصل مع الآخرين .

7- إستراتيجية تجزئة المشكلة الرئيسية Decomposition لعلاج المشكلات الفرعية ثم إعادة بناء المنظومة المتكاملة .

15ـ قياس المبدأ الذاتي Self - Concept :

من فضلك جل الدرجة التي تعبر عن المبدأ الـذاتي لأي اتجـاه مـن البـدائل التالية :

1- متشدد	متسامح
2- ثائر	هادئ
3- غير مريح	مريح
4- مسيطر	تابع
5- منسحب	مندمج
6- غير لطيف	لطيف
7- قديم	معاصر
8- غير منظم	منظم
9- عاطفي	عقلاني
10- رسمي	غير رسمي
11- غير ناضج	ناضج
12- شخصية معقدة	بسيطة
13- صعب	مرن
14- متلون	واضح
15- متعالي	متواضع

16- قياس التفضيل الإداري بين الإبتكارية والمنهجية:

ضع علامة في العمود المناسب لكل عنصر من الآتي :

العناصر والسلوك	الأسلوب الابتكاري	الأسلوب المنهجي
1- الاهتمام بالإنتاج .		
2- التحليل المنظومي.		
3- الابتكارية .		
4- الاهتمام بالحقائق .		
5- استخدام النماذج.		
6- تطبيق الخيال العلمي.		
7- تنفيذ الإجراءات .		
8- تطبيق الخطط .		
9- الاختيار من بين البدائل .		
10- البحث والتحري.		
11- تلقائية التصرف .		
12- الاستنتاج .		
13- تحمل المخاطرة .		
14- استخدام الخبرة .		
15- تطبيق الذكاء .		
16- العقلانية والمنطق .		
17- المنهجية في العمل .		
18- التجديد .		
19- الأسلوب العملي .		
20- الواقعية		
مجموع كل عمود		

(اضرب مجموع كل عمود × 10) ÷ 3 = المؤشر الرسم البياني

17ـ قياس غياب القدرات الذاتية الإدارية:

إعطاء درجة من 10 لكل قدرة	الدرجة	القدرات السالبة	القدرات الموجبة
القـــــدرات		- منخفض	+ مرتفع
1- عدم القدرة على إدارة الذات.			
2- عدم وضوح القيم الشخصية .			
3- عـدم القـدرة عـلى تحديـد الأهـداف الشخصية .			
4- عدم معرفة أسلوب التنمية الذاتية.			
5- غياب مهارات حل المشكلات.			
6- عدم التجديد والابتكار .			
7- عدم القدرة على التأثير في الغير .			
8- صعوبة تحفيز العاملين .			
9- صعوبة الإشراف.			
10- عدم القدرة على تدريب الغير .			
11- توفر طاقة محـدودة في تكـوين فـرق العمل .			
مجموع كل عمود			

إذن يمكن تطوير القدرات الذاتية عن طريق تحويل السلبيات إلى إيجابيات

18- EGO States حالات الذات :

توجد 3 حالات للذات البشرية ، تبدأ حالة الطفولة قبل الولادة وحتى 3 سنوات تقريبًا، وحالة الوالدية وهي تبدأ من 3 سنوات حتى ½ 4 سنة، ثم حالة البلوغ وتبدأ من ½ 4 حتى 6 سنوات .

حالات الذات البشرية

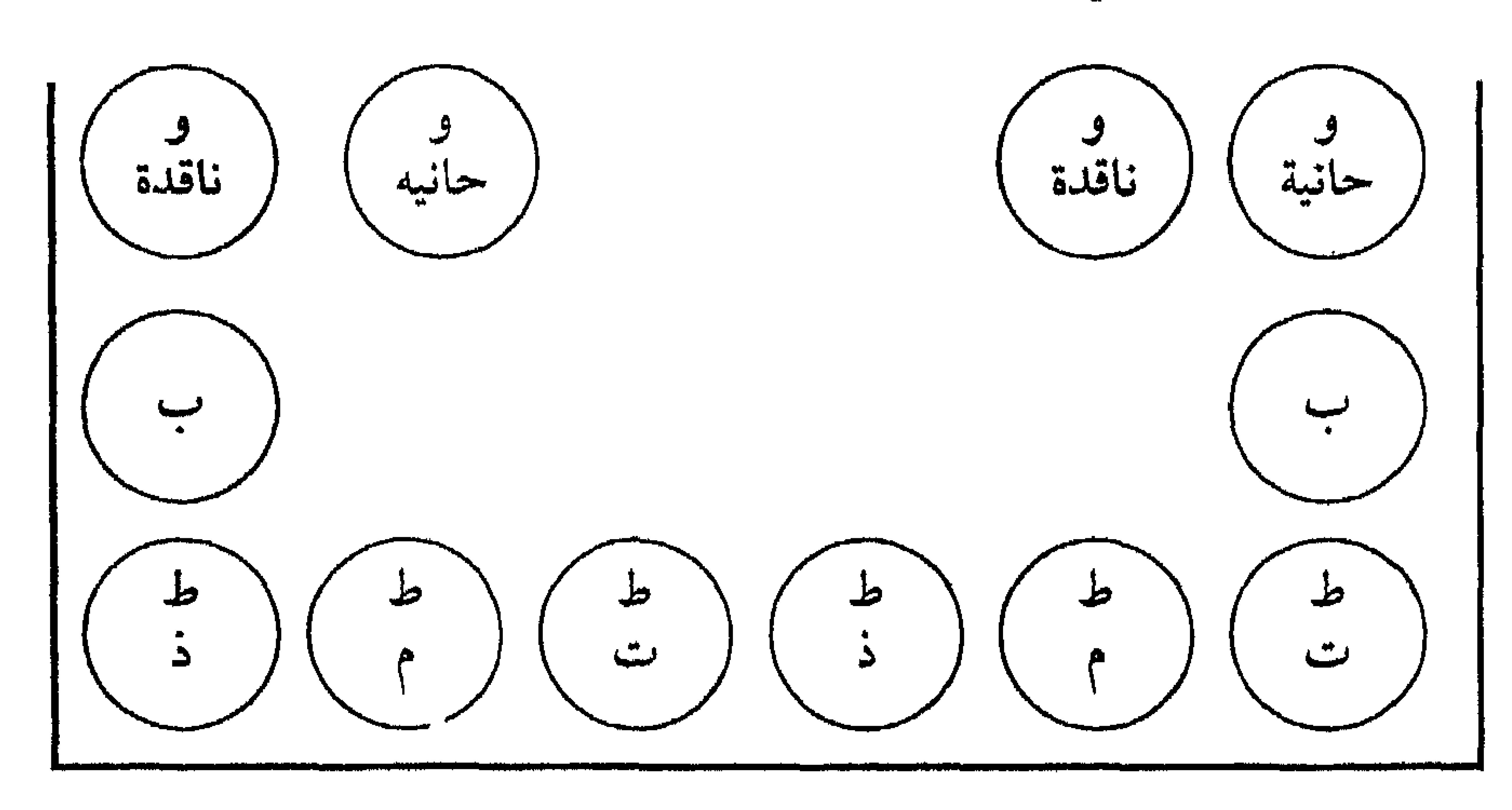
P الوالدية

A البلوغ

C الطفولة

الحالات المتساوية للذات	سيطرة حالة الوالدية	سيطرة حالة الطفولة	سيطرة حالة البلوغ
P الوالدية	P الوالدية	P	P
A البلوغ	A	A	A البلوغ
C الطفولة	C	C الطفولة	C

حالات الذات للمدير حالات الذات للعاملين



فن التكيف مع المواقف المختلفة (المرونة) :

6 × 6 =	36	إرسال
6 × 6 =	36	استقبال
المواقف البديلة	72	شخصية

أنت الآن لديك 72 شخصية تستطيع أن تتعامل منها مع جميع أنماط البشر .

حيث أن :

حالة الوالدية الحانية العطوفة = و ح

حالة الوالدية الناقدة = و ن

حالة البلوغ والمنطق = ب

حالة الطفولة التلقائية = ط ت

حالة الطفولة المتكيفة حسب الموقف = ط م

حالة الطفولة المتذمرة = ط ذ

مصفوفة التميز المؤسسي

دور المهارات الذاتية

في

تفعيل التميز الإداري

	+	−	
المهارات الذاتية	+	+ ، − توفر مهارات ذاتية دون تأثير على التميز	+ ، + التفاعل المتكامل بين المهارات الذاتية والتميز الإداري
	−	− ، − غياب كل من المهارات الذاتية والتميز الإداري	− ، + تميز إداري دون مهارات ذاتية
		−	+
		التميز الإداري	

مصفوفة التميز الإداري

مناطق التميز / المهارات الذاتية	التفوق التنظيمي	التميز الإداري	رضاء العاملين	رضاء المتعاملين	الكفاءة الفعالية الإنتاجية	إدارة الجودة الشاملة
قيم العمل						
أسلوب القيادة						
مناهج الإدارة						
الفكر المنظومي						
التخطيط الإستراتيجي						
التجديد التنظيمي						
تنمية الموارد البشرية						
تطبيق ICT						
التجديد والإبتكار						
إدارة العلاقات مع العملاء						
إدارة سلاسل التوريد						
الحالة المعنوية						
الأداء المتزن						

ثالثا : دور المهارات الذاتية في تفعيل التميز الإداري

عناصر المهارات الذاتية ←	محاور التميز الإداري
(A) 1- واجبات الفرد 2- المهارات السلوكية 3- وسائل التفكير الإيجابي 4- قياس التفضيل الإداري 5- قوة التفكير الإنساني 6- وسائل التفكير الإيجابي	القيادة المتميزة
(B) ← 1- بناء القدرات 2- قيادة التميز 3- تحسين الأداء 4- المشاركة في القرارات 5- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات 6- الرؤية والرسالة 7- القيم 8- الأهداف الإستراتيجية 9- التحليل الرباعي 10- قياس وتطوير النتائج	التخطيط الإستراتيجي
(C) ← 1- التمكين 2- التحفيز	التنظيم الفعال

3- الرضا الوظيفي 4- تدريب العاملين 5- الاتصالات الفعالة 6- التجديد التنظيمي 7- الاستقرار التنظيمي 8- روح الفريق 9- تحديد السلطات والمسئوليات 10- تكوين الإتجاهات	
(D) ← 1- قياس القدرات 2- معايير الجودة الشاملة 3- المبدأ المثالي للذات 4- قانون السبب والنتيجة 5- جذور الاتزان والتفكير الايجابي 6- قياس الانحرافات 7- إعادة التخطيط	الرقابة المانعة والعلاجية
(E) ← 1- الاتجاهات - القيادة 2- القدرات - الحوافز 3- الواجبات - الحاجات 4- قوة الفكر - الاتصالات 5- سلوك الفرد 6- سلوك الجماعات	السلوك التنظيمي

القيادة الإنسانية الفعالة

الوظائف | الهياكل | الأهداف | التكنولوجيات | السلوكيات | المرشدات

- **التخطيط الإستراتيجي**
- **الحوكمة**
- **الأقلمة**
- **كروت الأداء المتزن**
- **التفوق والتميز**
- **الابتكار والتجديد**
- **التنمية المستدامة**
- **التنافسية**

الفصل السادس

تطبيق التميز المؤسسي في إدارة الموارد البشرية

- الملخص.
1- الإطار العام.
2- نموذج التميز المؤسسي تحت المجهر.
3- تطبيقات نموذج التميز المؤسسي.
4- دور التميز المؤسسي في تحسين الإنتاجية.
5- دور نموذج التميز المؤسسي في تحسين الإنتاجية.
6- شروط التميز المؤسسي في تحسين الإنتاجية.
7- تطبيقات التميز المؤسسي في إدارة الموارد البشرية.
- الخلاصات.

الفصل السادس
تطبيق التميز المؤسسي في إدارة الموارد البشرية

1- المقدمة :

شهد العالم خلال الخمسين سنة الماضية تطورًا هائلاً في مفاهيم التميز والتفوق المؤسسي والتي أخذت أشكالاً عديدة من جوائز إدارة الجودة الشاملة. ولقد لجأت العديد من المؤسسات إلى التقدم لتلك الجوائز لتحديد المركز التنافسي ومكانة كل مؤسسة على مقياس المقارنات التطويرية .

وبعد تقديم تطبيقات عملية لجوائز التفوق المؤسسي في المؤسسات العربية – بدأت تظهر تساؤلات حول إنعكاسات تلك التجارب العملية لجوائز التفوق المؤسسي على وظائف المنظمة : إدارة الموارد البشرية – إدارة التشغيل والعمليات – إدارة التسويق والمبيعات – الإدارة المالية وغيرها .

ويقع هذا الفصل ضمن التساؤلات الرئيسية حول أثر التميز المؤسسي على وظائف إدارة الموارد البشرية . ويعالج هذا الفصل قضية أثر تطبيق التميز المؤسسي على أداء وممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمات . وتظهر أهمية الموضوع من حاجة المؤسسات العربية إلى ضرورة إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية في ظل التحديات المعاصرة .

ويجيب على هذا الفصل على :

السؤال الرئيسي : هل يؤدي تطبيق التميز المؤسسي إلى تحسينات في إدارة الموارد البشرية العربية ؟

السؤال الفرعي : ما هي أهم المجـالات التـي سـوف تتـأثر في مجـال إدارة الموارد البشرية نتيجة تطبيق فلسفة التميز المؤسسي ؟

وتؤدي الإجابة على السؤالين السابقين إلى تحقيق الهدف التالي :

طرح المجالات التطبيقية في ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية الناتجة عن ممارسة التميز المؤسسي .

وتظهر أهمية الموضـوع مـن حاجـة المؤسـسات العربيـة إلى ضرورة اعـادة هندسة إدارة الموارد البشرية في ظل التحديات المعاصرة .

1- مراجعة القواعد العامة لنماذج التميز المؤسسي .

2- استخلاص أهم قواعد وخطوات التميز المؤسسي .

3- قياس أثر التميز المؤسسي على الإنتاجية والأداء .

4- تحديد العلاقات التبادلية بين التميز المؤسسي ووظائف إدارة الموارد البشرية .

5- طرح أهم النتائج المترتبة على تطبيق التميز المؤسسي في إدارة الموارد البشرية.

2ـ نموذج التميز المؤسسي تحت المجهر

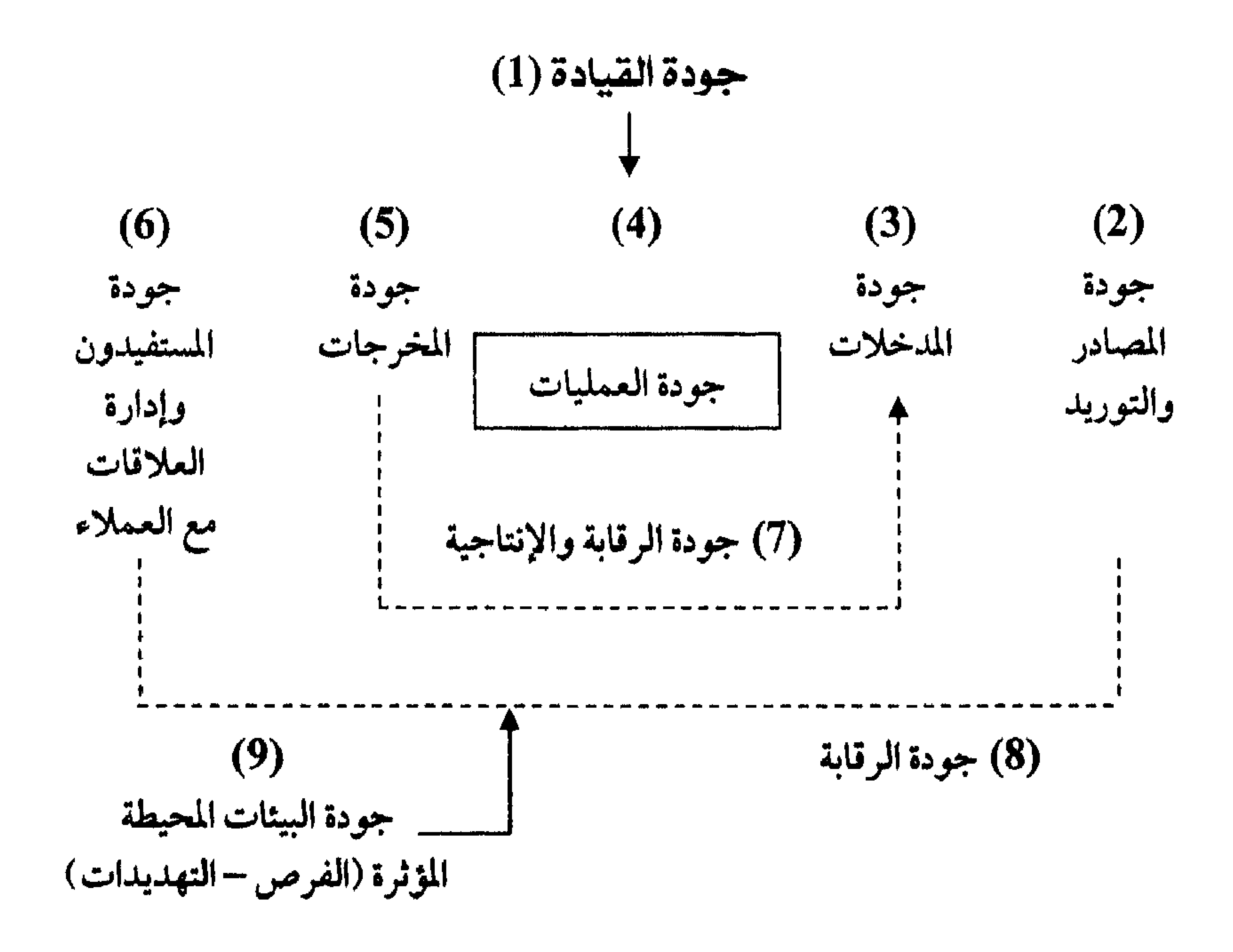
الخلفية :

1- شهدت الخمسون سنة السابقة اهتمامات عديدة بموضوع الجودة النوعة مثال جـودة المنتجـات والخـدمات وجـودة العمليـات (ديمـنج – كروسـبي – إيشيكاوا – ...) .

2- ومع تحول الفكر الأحادي إلى الفكر المنظومي ، تطور مفهوم الجودة النوعيـة إلى مفهوم الجودة الكلية الشاملة .

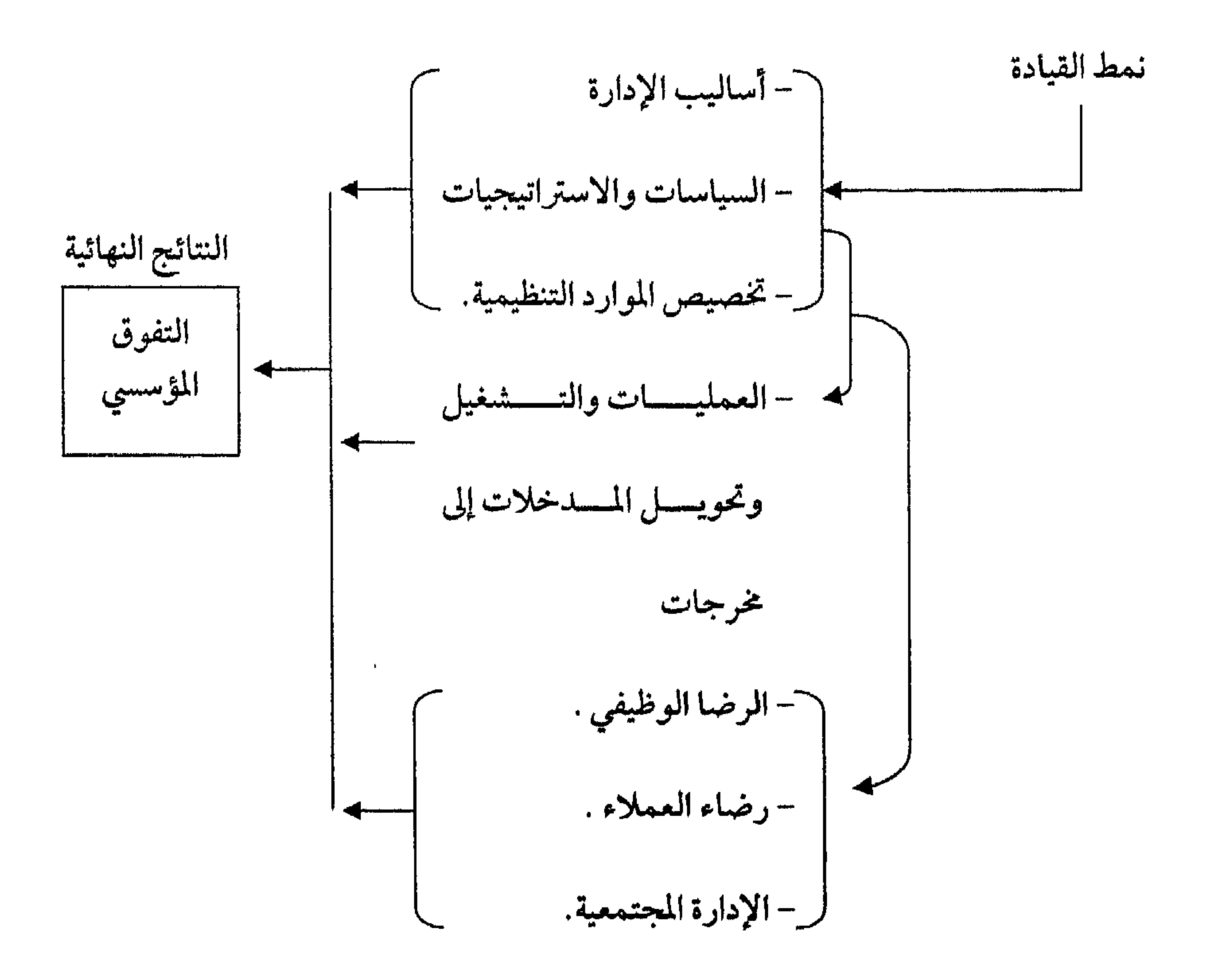
3- وتشمل إدارة الجودة الشاملة جميع عناصر منظومة المؤسسة التالية :

$1+2+3+4+5+6+7+8+8 = 10$



جودة القيادة (1)
(2)
جودة
المصادر
والتوريد
(3)
جودة
المدخلات
(4)
جودة العمليات
(5)
جودة
المخرجات
(6)
جودة
المستفيدون
وإدارة
العلاقات
مع العملاء
(7) جودة الرقابة والإنتاجية
(8) جودة الرقابة
(9)
جودة البيئات المحيطة
المؤثرة (الفرص – التهديدات)

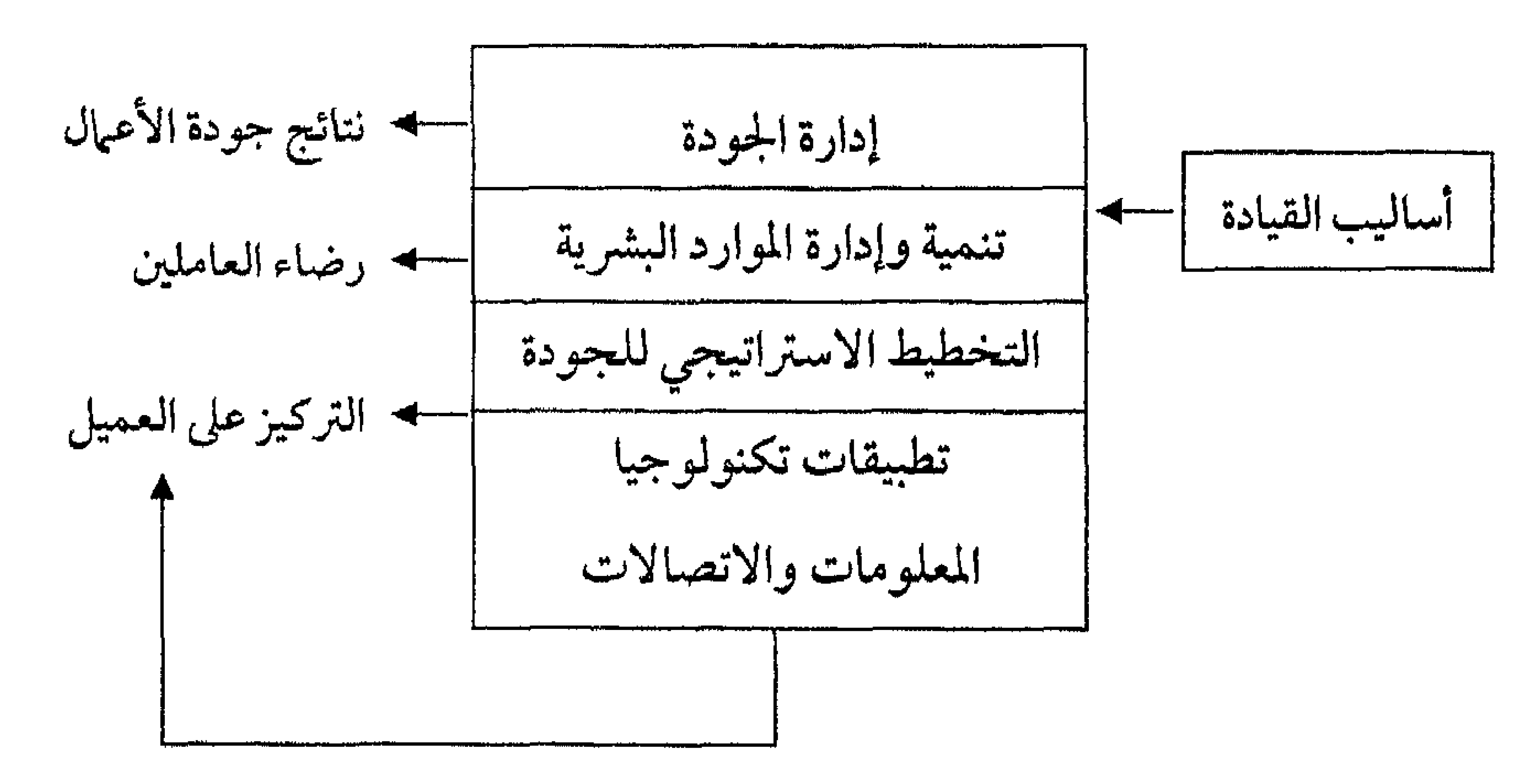
أ- النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي :



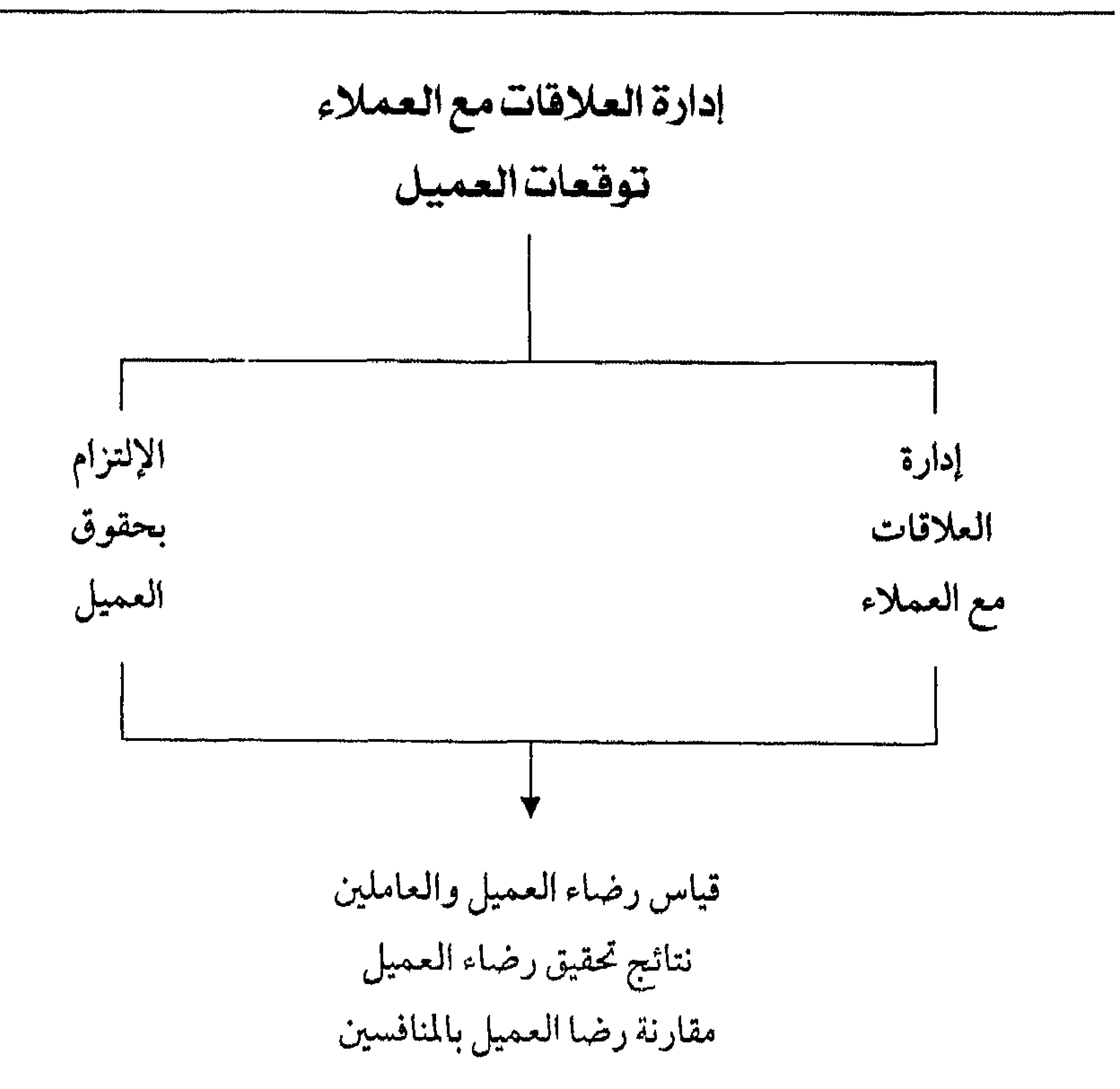
الخلاصة

يركز هذا النموذج على أهمية الرضا الوظيفي وأسلوب إدارة الموارد البشرية والإدارة المجتمعية . أي أن التفوق المؤسسي يعتمد بدرجة كبيرة على التفوق في إدارة الموارد البشرية

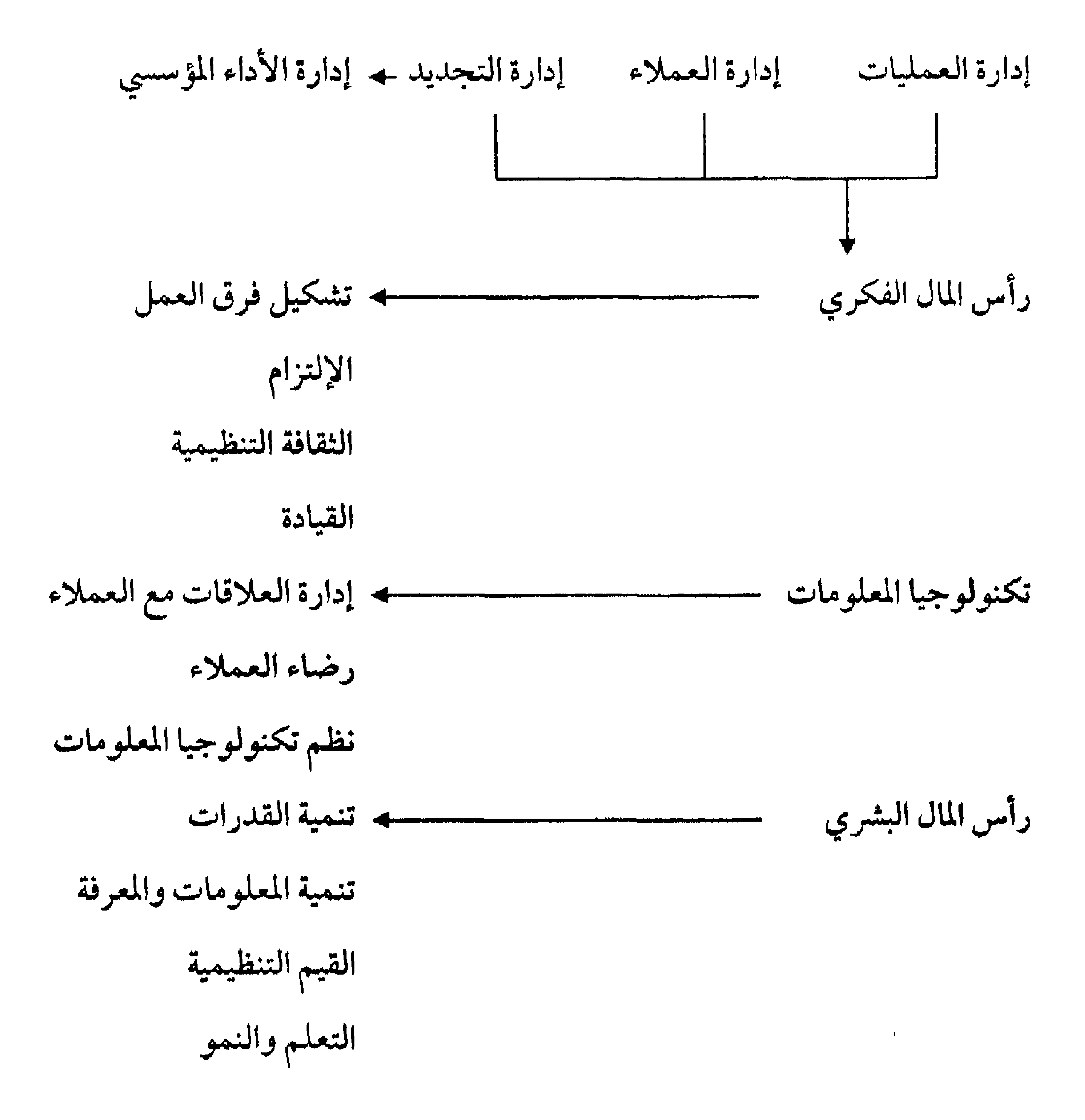
ب- النموذج المالكومي للتميز والتنافسية :



يعتبر هذا النموذج تنمية وإدارة الموارد البشرية من أهم وسائط التميز المؤسسي



ج- قياس إنعكاسات التميز المؤسسي على الإدارة



يؤدي التميز المؤسسي إلى الاهتمام برأس المال الفكري وتشكيل فرق العمل – الإلتزام – الثقافة التنظيمية – التعلم والتدريب – تنمية القدرات – ونظم معلومات إدارة الموارد البشرية .

3ـ تطبيقات نموذج التميز المؤسسي:

ويسمح نموذج التمييز المؤسسي بالتطبيق العمل في جميع المنظمات العالمية والدولية والإقليمية والقومية – سواء بالقطاع الحكومي – القطاع الخاص – القطاع التعاوني – القطاع المشترك.

ويطبق نموذج التمييز المؤسسي في الشرطة والأمن – وفي المستشفيات – في التعليم – في المطارات – في مراكز الأبحاث وشركات الاتصالات والمعلومات والمقاولات والفن والشركات الصناعية وغيرها.

ويهتم النموذج بالمحاور التالية:

(1) المؤسسة كمنظومة متكاملة .

(2) ربط المتغيرات النهائية بالمتغيرات الوسيطة والمتغيرات الأولية .

(3) اعتبار العنصر البشري وسيلة وهدف التنمية .

(4) تحقيق التنمية المستدامة للعنصر البشري عن طريق التحسينات المستمرة .

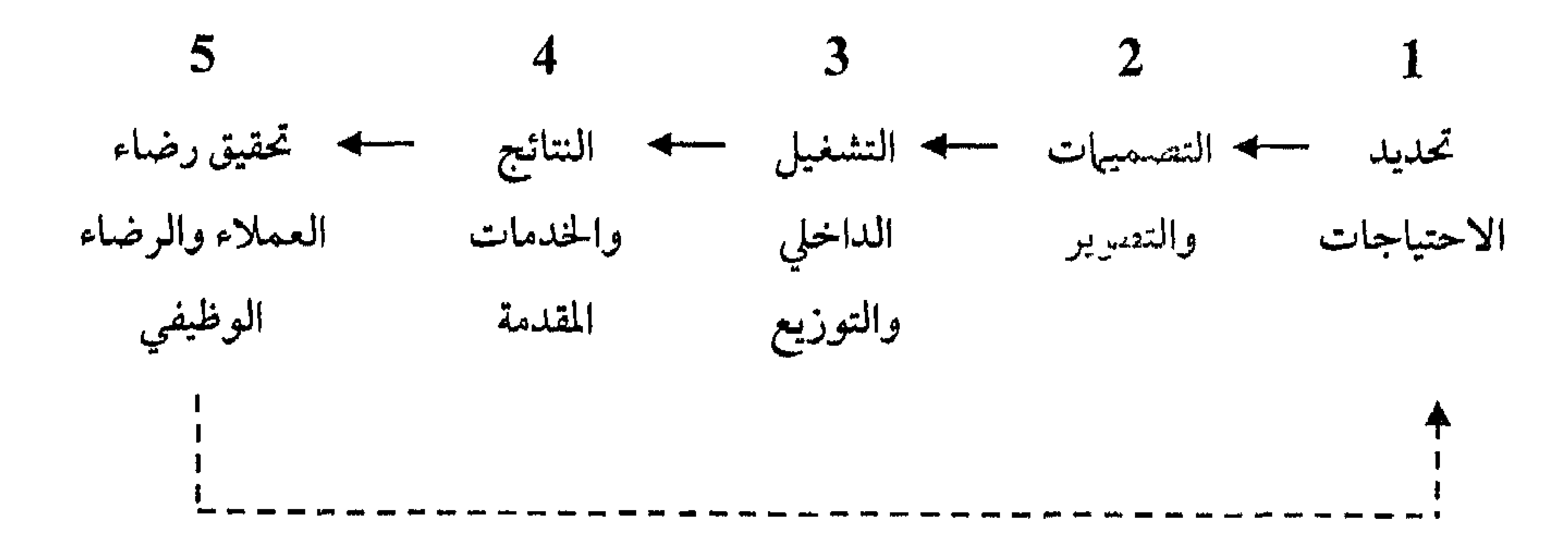
(5) الاهتمام بقيادة العنصر البشري .

(6) ضمان الرضا الوظيفي .

(7) التركيز على فرق العمل .

(8) الاهتمام بالتدريب السلوكي مع التدريب المعرفي والمنظومي .

أـ سلاسل القيمة والعمليات التنظيمية الداخلية :



قياس ردود الفعل للرقابة والتحكم

ملاحظة تكمن 94% من المشكلات المؤسسية في الخطوات 2 – 3 – 4 .

أي أن عناصر الجودة تعني :

أ– رضا العاملين .

ب– رضا العملاء .

ج– تطابق المواصفات .

د– العمل بدون أخطاء .

هـ–العمل الصحيح من أول مرة وكل مرة.

Do it right first time all the time

. يحقق التميز المؤسسي سلاسل القيمة بصفة مستمرة .

ب- عناصر الجودة المؤسسية :

العملاء – الموارد البشرية – العمليات .

مفهوم الجودة المؤسسية :

1- قياس كفاءة العمليات .

2- تكلفة الجودة الكلية .

3- تكلفة الأخطاء والانحرافات .

4- الاستقرار المؤسسي المتوقع .

يجب أن تنظر إدارة الموارد البشرية للعمليات من وجهة نظر العملاء (من الخارج للداخل) .

التفكير الإبداعي في التميز المؤسسي : يعتمد على تحليل العقل البشري :

الطرف الأيمن للعقل	الطرف الأيسر للعقل
* المشاعر .	* المنطق .
* العاطفة .	* النواحي العلمية.
* الخيال العلمي .	* التحليل .
* المرونة	* الموضوعية .
* الرؤية .	* الحكم على الأشياء.

ويحقق التدريب الفعال الاستفادة الكاملة من تحليل المخ حسب قدرات الفرد وطبيعة الوظيفة والهدف المخطط .

8. كيف نقيس النجاح المؤسسي ؟

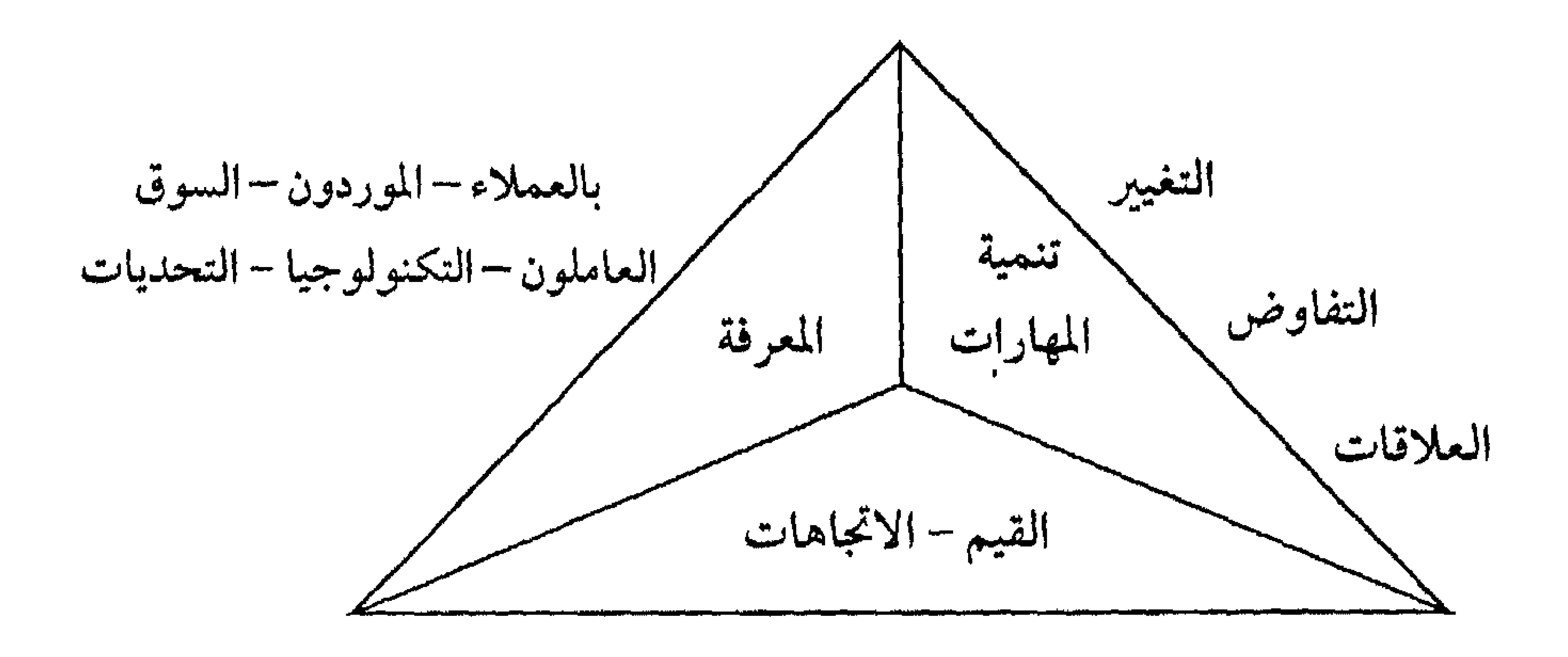
1- الإطار العام للقيادة ذات الرؤية .

2- القيادة التطبيقية :

التمكين	الاتصالات
الجدارة	الرقابة
تحديد الرسالة	التنظيم
الحوافز	التنسيق
الثقة	المتابعة
فرق العمل	قياس الأداء

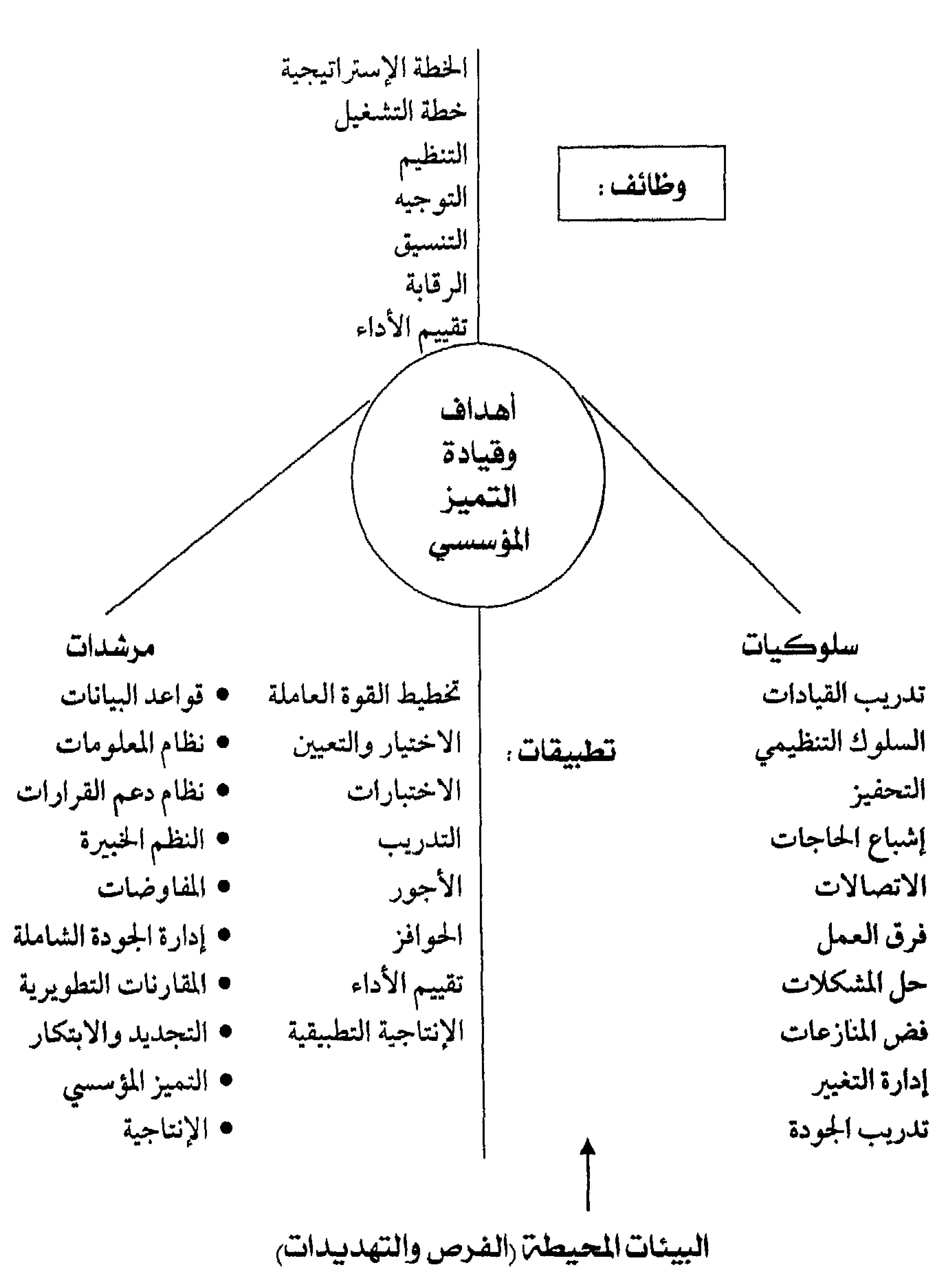
3- المستوى الفكري ← الاتجاه الذهني ← الإدراك ← السلوك

4- نموذج الجدارة المؤسسية :



Head skills + Heart Skills + hand Skills

ويطبق التميز المؤسسي على جميع المستويات التنظيمية الأفقية والرأسية والجغرافية .

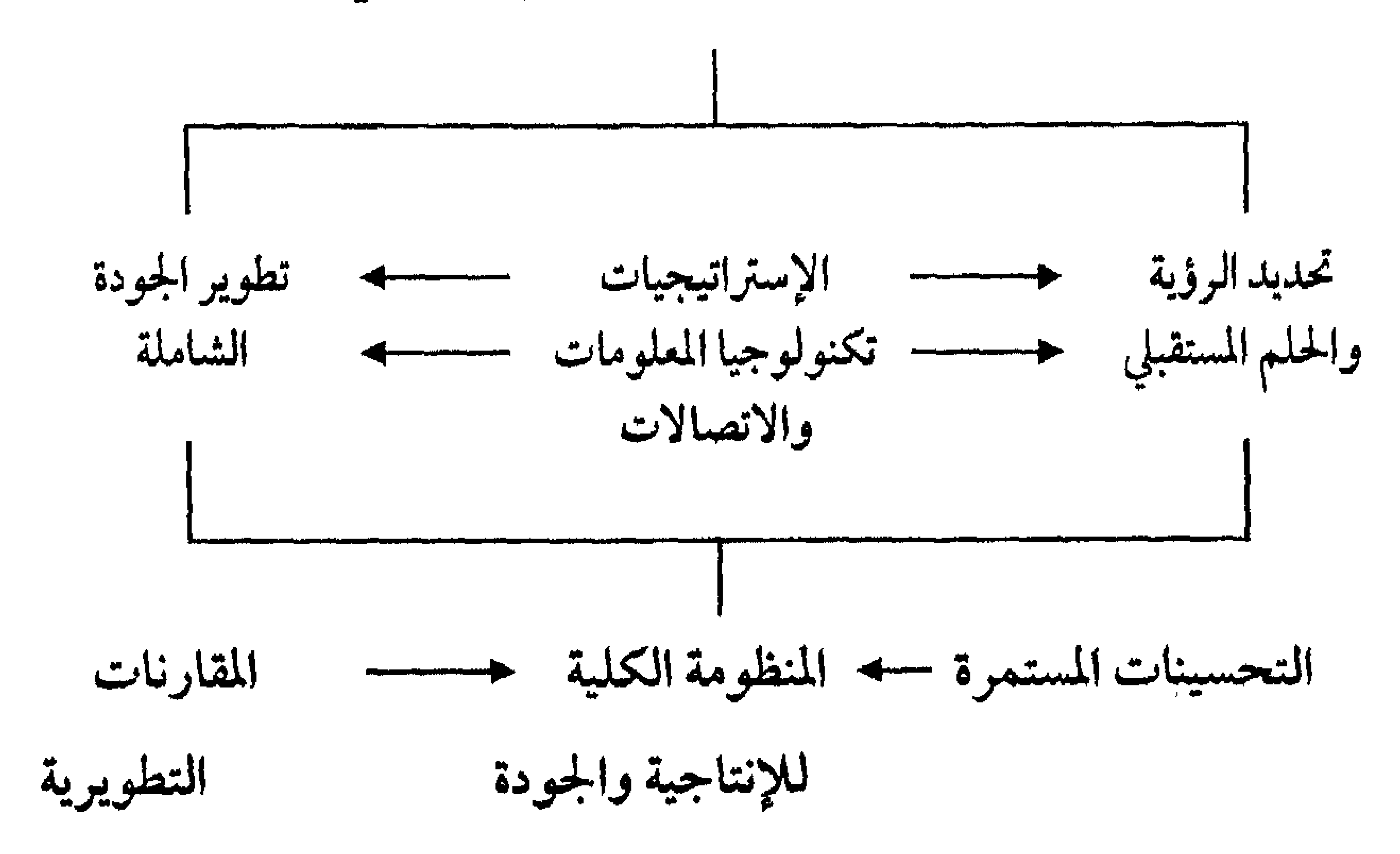


الخلاصة : 5 محاور للتميز المؤسسي

الوظائف + السلوكيات + المرشدات + التطبيقات + التحليل البيئي

4ـ دور التميز المؤسسي في تحسين الإنتاجية:

يؤدي تطبيق التميز المؤسسي إلى تحسينات في الإنتاجية الكلية للمؤسسة وكذلك الإنتاجية النوعية لكل نوع من المدخلات :



التحسينات المستمرة ← المنظومة الكلية للإنتاجية والجودة ← المقارنات التطويرية

$$\text{وتقاس الإنتاجية بالعلاقة} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

$$= \frac{\text{الفعالية + الإلتزام}}{\text{الكفاءة + المشاركة}}$$

وتعتبر الإنتاجية الكلية والنوعية من أعلى المعدلات في دولة الإمارات العربية المتحدة .

5ـ جدول يوضح دور التميز المؤسسي في تحسين الإنتاجية :

1- قياس الأداء المؤسسي.

2- قياس أداء الموارد البشرية.

3- تحسين الفعالية التنظيمية.

4- تطوير كفاءة المدخلات.

5- تنمية جودة العمليات.

6- تجديد طرق العمل.

7- تحقيق الرضا الوظيفي.

8- رفع الروح المعنوية.

9- بناء فرق العمل وروح المعنوية.

10- صحة المديرين.

11- التحسينات المستمرة.

12- المنافسة الإدارية.

13- التجديد والتطوير التنظيمي.

14- إدارة الأزمات والكوارث.

15- الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

6- شروط التمييز المؤسسي في تحسين الإنتاجية:

1- الإيمان بالله والوطن.

2- الإخلاص في العمل لأقصي درجة ممكنة.

3- الخوف من عقاب الله.

4- التجويد والإتقان.

5- تجنب الغش والسرقة.

6- تجنب الرشوة والعمولات غير الشرعية.

7- تغليب مصلحة العمل علي المصالح الشخصية.

8- الأمانة في أداء العمل علي أكمل وجه.

9- تجنب ضياع الوقت الفاقد والأعطال.

10- العمل علي تطبيق التحسينات المستمرة.

11- خلق مناخ إيجابي لتحسينات المستمرة.

12- الابتكار والتجديد.

13- الريادة والمبادرة.

14- تجنب خداع واستغلال الأجانب.

15- روح الفريق والمشاركة في اتخاذ القرارات.

16- خلق الشعور بالتفوق والتمييز.

17- النظافة والترتيب والنظام في العمل.

18- حب العمل والتحسينات الدورية فيه.

19- نظافة البيئة من الملوثات.

20- رضاء العاملين وتحقيق الانتماء التنظيمي والولاء والقيادة المتزنة العادلة.

7ـ تطبيقات التميز المؤسسي في إدارة الموارد البشرية :

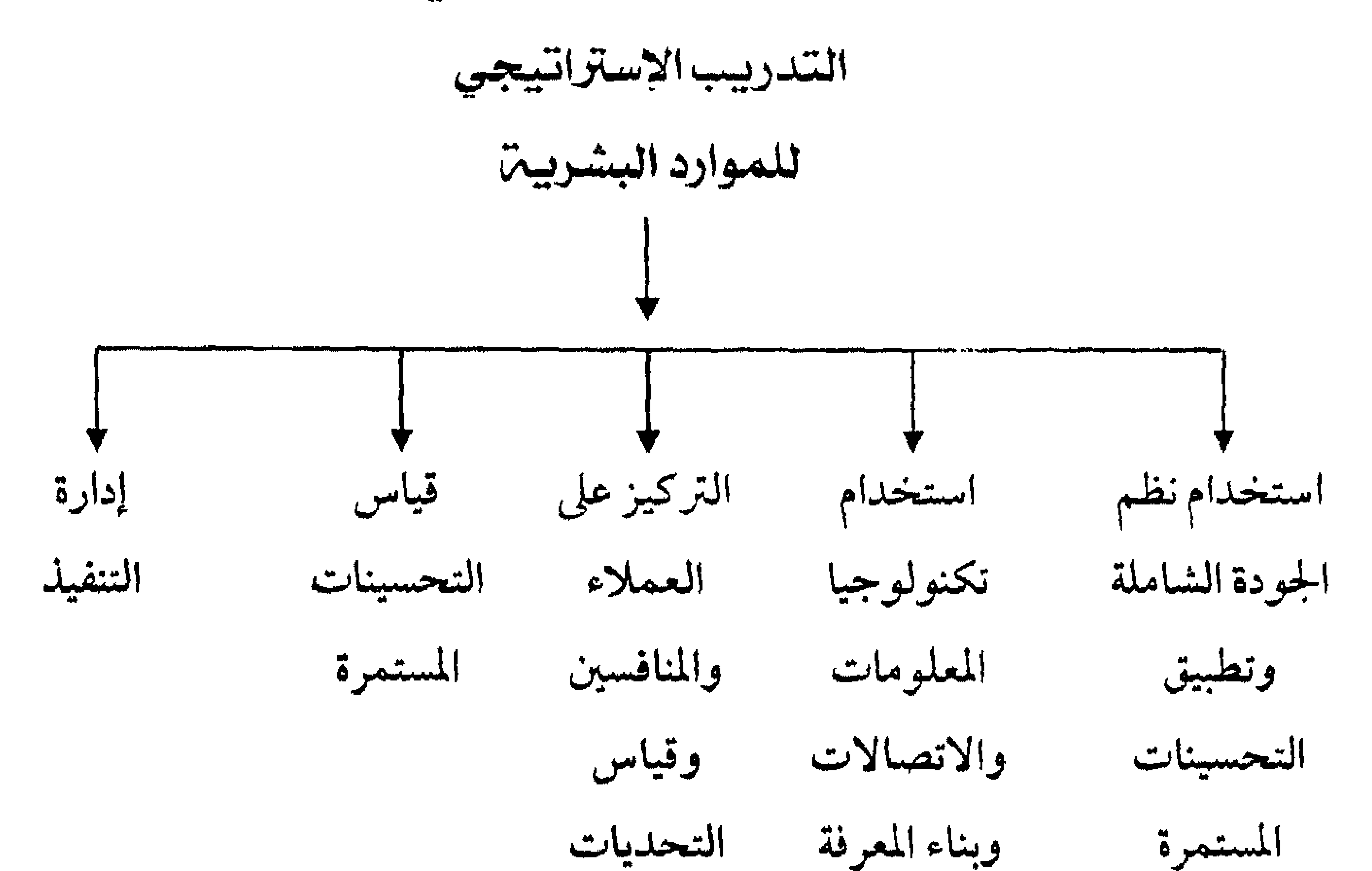
1ـ إستراتيجيات التفوق المؤسسي :

* إستراتيجية الأجور والتعويضات .
* إستراتيجية الحوافز والدوافع .
* إستراتيجية الولاء والانتماء والمواطنة التنظيمية .
* إستراتيجية المبادرات .
* إستراتيجية التدريب المستمر .
* إستراتيجية الرضا الوظيفي وإشباع حاجات العاملين .
* إستراتيجية بناء فرق العمل وروح الفريق.

2ـ التميز المؤسسي والربط بين الإنتاجية والجودة :

درجات الاهتمام بالجودة		درجات الاهتمام بالانتاجية: −	درجات الاهتمام بالانتاجية: +
	+	+ ، − الاهتمام بالجودة فقط	+ ، + يحتاج التميز إلى الاهتمام بالانتاجية والجودة
	−	− ، − غياب كل من المهارات الذاتية والتميز الإداري	− ، + الاهتمام بالانتاجية فقط

3ـ إعداد وتشكيل الموارد البشرية للتميز المؤسسي :



التدريب بالتركيز على الأداء المتزن

قياس الاحتياجات التدريبية والاتجاهات والسلوكيات ← تحديد المهام الوظيفية ← تحديد المتطلبات الوظيفية ← العمليات والاجراءات ← أهداف الادارات ← استراتيجية المؤسسة والأداء المتزن

4ـ خصائص التطبيقات الناجحة للتميز المؤسسي :

أ ـ القيادة :

- الرؤية .
- المشاركة .
- الاتصالات والتواصل .
- قيادة الجودة .
- الإلتزام .
- التعريف الدقيق للأهداف .
- تحديد أولويات القرارات .

ب ـ المعلومات :

- التوجه الكمي للمعلومات .
- ربط المعلومات الخارجية بالداخلية .
- ربط النتائج بالأسباب .

ج – التخطيط الإستراتيجي :

- ربط خطة الموارد البشرية بالخطة الإستراتيجية الكلية للمؤسسة.
- ربط الخطة الاستراتيجية بالتحسينات المستمرة للموارد .
- ربط الخطة بقيم الجودة .
- التركيز على المدى القصير والمدى البعيد للخطة .
- ربط الخطة بالقيادات التنفيذية .

د – تنمية وإدارة الموارد البشرية :

- مشاركة الجميع في تنفيذ الجودة .

- التركيز على روح الفريق وحل المشكلات .
- ثقافة التحسينات المستمرة .
- التدريب المستمر .
- الرضا الوظيفي .
- العمل بدون عيوب أو أخطاء .
- الاهتمام بنظام معلومات الموارد البشرية.

هـ- تطوير الأنشطة والعمليات والوظائف :

- جودة التصميمات .
- جودة المهام والوظائف .
- التكامل بين الرقابة المانعة والوقائية .
- الربط بين فرق العمل والإدارات .

و- النتائج المؤسسية :

- تحسين الإنتاجية والكفاءة والفعالية والمرونة .
- تحسين الخدمات والمنتجات.
- تحسين CRM .
- تحسين SCM .

م- الرضا الداخلي والخارجي :

- تمكين المرءوسين .
- تحقيق طلبات العملاء .
- الاهتمام بالاختيار والتوظيف والتدريب .
- رفع الروح المعنوية .

- مبادرات الإصلاح والتجديد المستمرين .
- سجلات سلامة العاملين .
- زيادة ساعات التدريب .
- زيادة مشاركة الفرد في فرق العمل .
- تحقيق المواطنة التنظيمية .

5ـ أساليب مشاركة العاملين في برامج التميز المؤسسي :

تؤدي تطبيقات برامج التميز المؤسسي وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات إلى زيادة المعلومات الخاصة بالأداء مما يساعد على الاندماج الفعال للعاملين لتحقيق تحسينات مستمرة. ويساعد على ذلك برامج التحفيز والدافعية التالية :

أ- المشاركة في المكاسب Gain sharing .

ب- جودة ظروف العمل Quality of work life .

ج- المشاركة في بناء خطط العمل الإستراتيجية Strategic business pactress.

د- تبادل الأدوار في الإدارات المختلفة Interdepartmental rotation .

6ـ عمليات الاختيار والتعيين :

ولقد تطورت أساليب الاختيار والتعيين للاستفادة من برامج التميز المؤسسي بالتركيز على قدرات الفرد على التحسينات المستمرة وتطبيقات الجودة الشاملة .

7ـ تصميم برامج التدريب والتطوير :

وشملت برامج التدريب المؤسسي الجديدة إدخال موضوعات جديدة مثال أساليب حل المشكلات واتخاذ القرارات وأساليب الرقابة الإحصائية وقياس الجودة وتصويب الأخطاء .

8ـ الخطوات السبع للتحسين المستمر في إدارة الموارد البشرية :

1 – الاعتراف بوجود مشكلة وتحديدها بدقة .

2– توصيف المنظومة الحالية لإدارة الموارد البشرية .

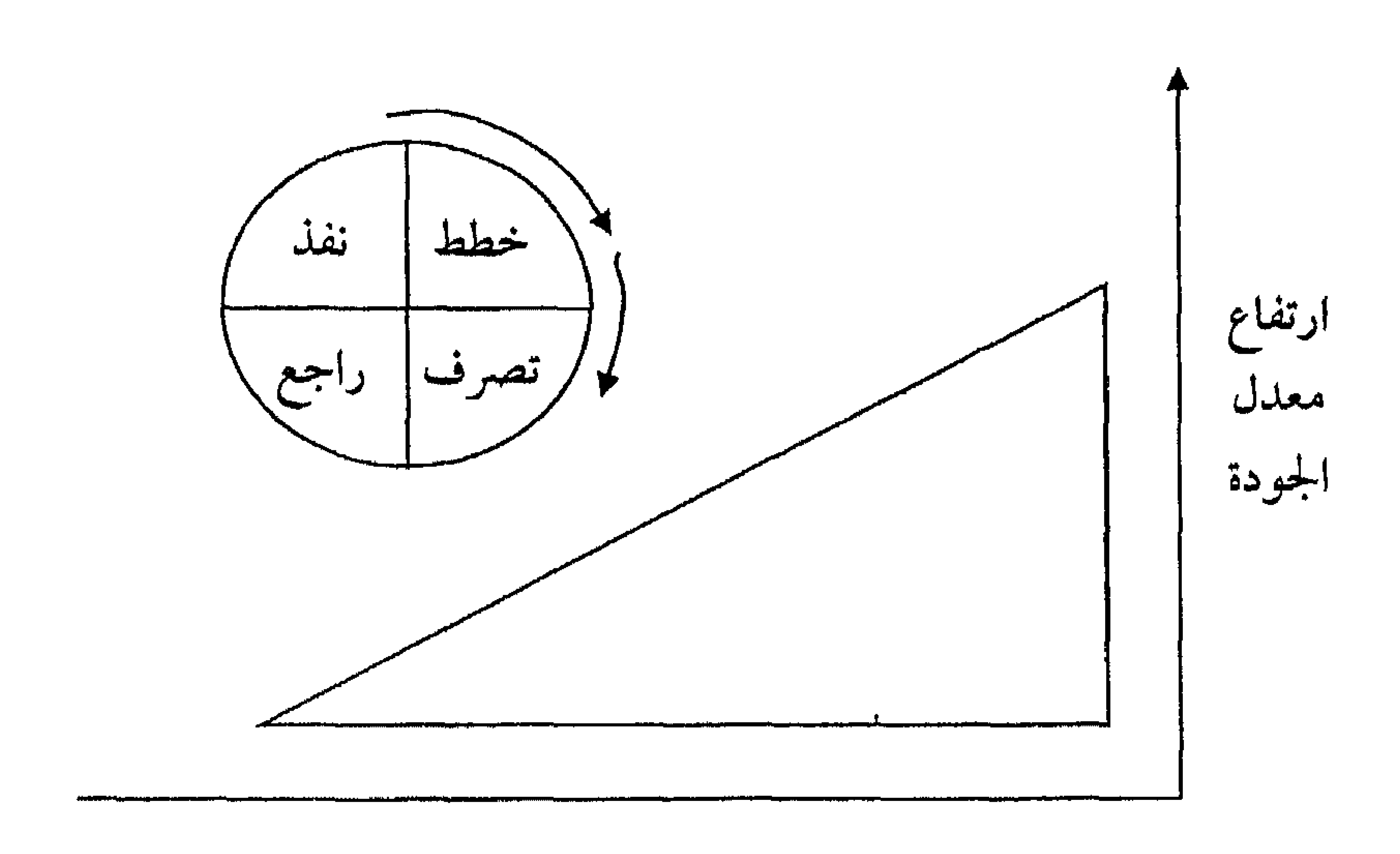
3– قياس الأسباب الرئيسية لانحرافات الأداء .

4– طرح الحلول البديلة واختيار الحل الأمثل وأسلوب التطبيق العملي .

5– تقييم النتائج .

6– تنميط الخطوات والنتائج .

7– اقتراح خطط المستقبل لكل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية .



* استخدام خرائط المراقبة .

* إدارة التغيير في إدارة الموارد البشرية : التجديد التنظيمي – التطوير المرحلي – التدريب التحويلي .

9ـ الخطوات العشر للتطبيق العملي لإدارة الجـودة الـشاملة في إدارة الموارد البشرية :

1- تحليل المنظمة ومنظومة إدارة الموارد البشرية .

2- بناء رؤية مشتركة وتوجهات واضحة .

3- التركيز على الحاضر .

4- بناء شعور بحتمية وضرورة التغيير .

5- دعم الدور القيادي .

6- ضمان قبول وموافقة الإدارة العليا .

7- اقتراح خطة التطبيق العملي .

8- اقتراح هيكل تنظيمي يساند التطبيق المقترح .

9- الاتصالات ومشاركة العاملين وبناء الثقة .

10- إدخال التقنين والتعديلات لمؤسسية التقنين .

10ـ إعادة بناء أساليب الدوافع والحوافز :

وأصبحت مصفوفات التحفيز والحوافز الثمانية تهتم بدرجات أعلى بكل من الحوافز الجماعية لفرق الجودة وكذلك الحوافز المعنوية :

	الحوافز المادية		الحوافز المعنوية	
	الموجبة	السالبة	الموجبة	السالبة
الفردية	+	–	+	–
الجماعية	+	–	+	–
المشتركة	+	–	+	–

11ـ تقييم الأداء 360 درجة :

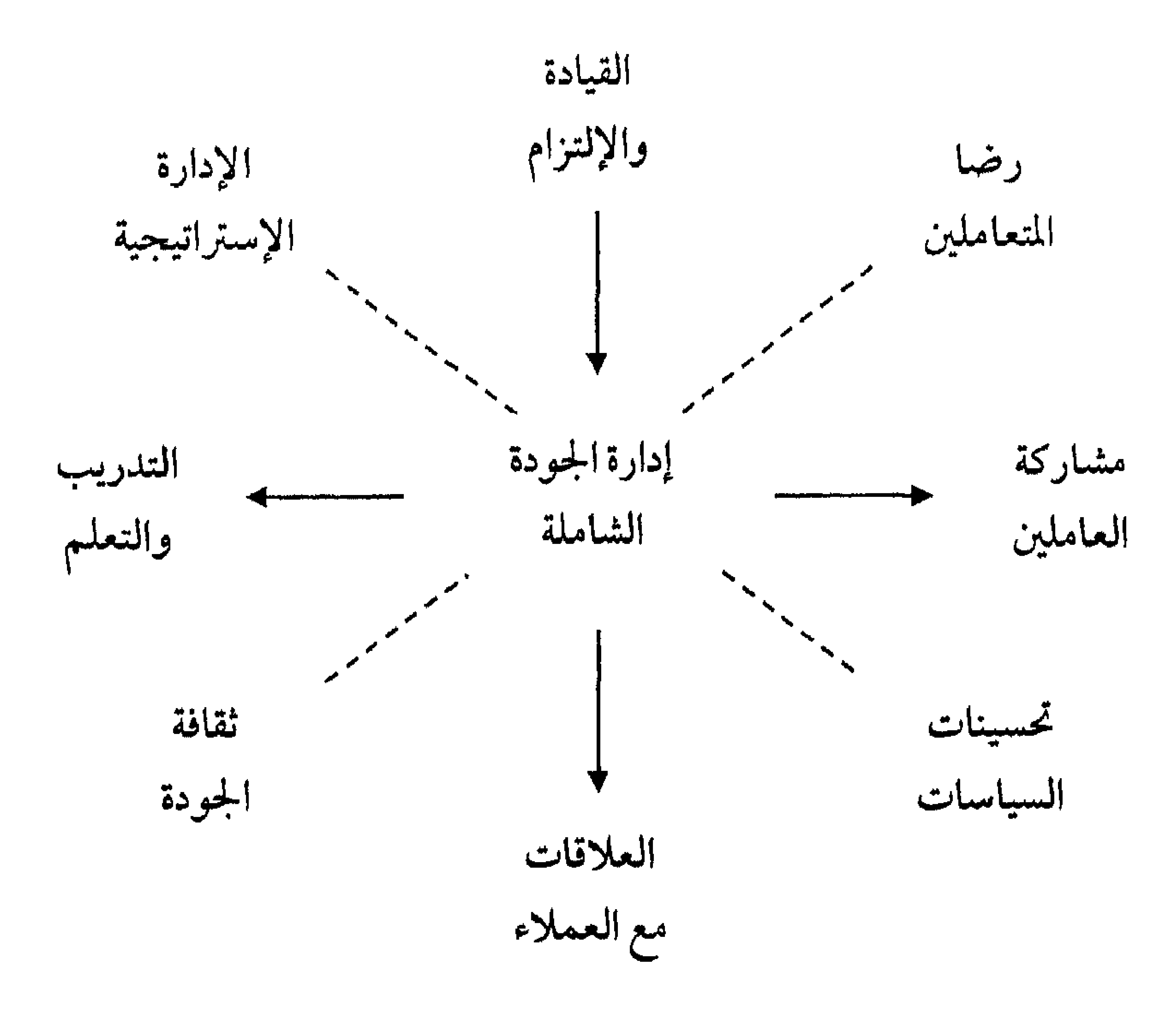
وتحولت إدارة الأداء إلى ضرورة قياس أداء الرؤساء والمرءوسين وكذلك الزملاء والمتعاملين .

12ـ سياسات الأجور :

وأدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة أيضًا إلى تحسين منظومات الأجور بالتركيز على الوظيفة وليس الفرد Job – bored pay systems وبدأت المؤسسات تطبق أساليب ربط الأهداف بالأدوار والعمليات والعلاقات GRPI.

14ـ العوامل الحرجة المؤثرة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية :

عوامل القوة	العوامل الملموسة	العوامل السلوكية
الرؤية	الأساليب	أساليب حل المشكلات
الرسالة	المنظومات	فرق العمل
سياسة الجودة	الإجراءات	التجديد
التوجهات	الخصائص	الابتكار
الأهداف	التكلفة	التحسينات المستمرة
الاتصالات	الوقت	التمكين
المقاييس	الجودة	الحوافز والدوافع
المواصفات المعيارية	الحجم	التعلم
التخطيط الإستراتيجي	الإنتاجية	التدريب
التركيز على العاملين	المواصفات	مناخ التقدم
		إدارة التغيير



10ـ عناصر جودة إدارة الموارد البشرية :

1- ابتكار إستراتيجية جديدة لإدارة الموارد البشرية .

2- مشاركة العاملين في بناء وتطبيق برامج الجودة والإنتاجية .

3- التدريب والتطوير المستمرين للعاملين .

4- ربط الحوافز بأداء العاملين والإلتزام بالجودة الشاملة .

5- التأكيد على الحالة المعنوية للعاملين .

6- توفير التمكين وتفجير الطاقات الإبتكارية .

7- المشاركة وتشجيع التجديد والتطوير .

8- التحسينات المستمرة .

9- تحقيق الرضا الوظيفي .

10- بناء فرق الجودة وروح الفريق .

مراجعة وظائف إدارة الموارد البشرية في ضوء التميز

1ـ مراجعة أداء الموارد البشرية (الوظائف) :

1- وصف الوظيفة .

2- تطوير الوظيفة .

- توسيع نطاق الوظيفة .
- تقليص نطاق الوظيفة .
- إثراء الوظيفة .
- دمج الوظائف .
- تجديد الوظائف .
- إلغاء الوظائف .

3- المسار الوظيفي .

4- التدرج الوظيفي .

5- تشغيل الطاقات العاطلة .

6- تخفيض المخاطر .

2ـ مراجعة التدريب :

1- نظم التدريب .

2- التدريب على رأس العمل .

3- التدريب المهني .

4- أساليب التدريب .

5- المتدربون .

6- المدربون .

3ـ مراجعة الترقيات :

1- الأفقية .

2- الرأسية .

3- النوعية .

4- ترقيات المكافآت .

4ـ مراجعة الاختبار والترقية :

1- على أساس الاستحقاق .

2- على أساس القدرات .

3- على أساس الأقدمية .

5ـ مراجعة التعويضات :

1- الأجور اليومية .

2- الأجور على أساس الإنتاج .

3- الأجور الشهرية .

4- العلاوات .

5- المكافآت .

6- الأجازات .

7- الجزاءات .

6ـ المراجعة الدورية لنشاطات إدارة الموارد البشرية :

1- الهياكل التنظيمية .

2- الهياكل الوظائفية .

3- تخطيط الاحتياجات (الإضافة والخروج) .

4- التوظيف المباشر والإلكتروني .

5- تنمية وتدريب الإدارة العليا والوسطى والاشرافية .

6- تقييم الأداء والنتائج .

7- نظم التعويضات والمزايا العينية .

8- تحسينات الإنتاجية والفعالية والكفاءة والمرونة.

9- علاقات العمل.

10- الصحة والسلامة المهنية.

7ـ برامج تحسين الموارد البشرية :

1- برامج إدارة الجودة الشاملة .

2- حلقات الجودة .

3- المقارنات التطويرية .

4- برامج تحسين وتقدم الإنتاجية .

5- التحسينات المستمرة .

6- التميز والتفوق .

7- برامج تطوير ظروف العمل المادية والمعنوية .

8ـ جدارات مدير الموارد البشرية :

أ- القدرات الذاتي : الثقة الاتصالات

العلاقات

القيم

الشجاعة

ب- مهارات المعرفة : النشاط – المنظمة – العلاقات مع العملاء – العلاقات الإنسانية مع العاملين .

ج- القدرات التكنولوجية : استخدام الإنترنت – الأعمال الإلكترونية – التجديد والابتكار – حل المشكلات واتخاذ القرارات.

د- التفوق الوظيفي : التوظيف – تقييم الأداء – تطوير الوظائف – تحسين الإنتاجية والجودة

عناصر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التميز :

1- الهياكل التنظيمية والوظائفية .

2- الاختيار والتوظيف ومعايير الجودة في الاختيار .

3- التدريب والتنمية على قواعد التميز .

4- إدارة الأداء .

5- منظومات التعويضات والإنتاجية .

6- منظومات علاقات العمل الإنسانية الفعالة .

7- كفاءة الصحة والسلامة المهنية .

8- برامج التميز المؤسسي وتحسين الإنتاجية والجودة الشاملة.

9- ترتيبات العمل Flexiplace .

10- العمل عن بعد Telework .

الخلاصات

يتضح من العرض السابق أنه من الضروري إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية في ضوء تطبيق نموذج التميز المؤسسي . ومن أهم الخلاصات التحول :

من ← إلى

من	إلى
1- التفكير الأحادي في إدارة الموارد البشرية	التفكير المنظومي
2- التحول من الجودة النوعية .	إدارة الجودة الشاملة
3- من الإدارة الورقية .	الإدارة الإلكترونية
4- من إدارة الأفراد .	إدارة الموارد البشرية
5- من نتائج المركز المالي .	نتائج تحسين الإنتاجية
6- عدم الاهتمام بالوقت .	إدارة الوقت والمضيعات
7- الحوافز المادية فقط .	الحوافز المعنوية
8- غياب الرضا الوظيفي.	الرضا الوظيفي
9- العمل الفردي.	العمل الجماعي وفرق العمل
10- الصراعات .	المواطنة التنظيمية

وفيما يلي استبيان لقياس بعض المؤشرات :

1- ما هي رؤيتك في العمل ؟

....

....

....

....

2- ما هي رسالة المؤسسة ؟

....

....

....

....

3- ما هي أهم عوامل النجاح المؤسسي ؟

....

....

....

....

4- هل تقيس المؤسسة الإنتاجية وإدارة الجودة الشاملة ؟

....

....

....

....

5- ما هي مجالات العمل التي تحتاج إلى تحسينات مستمرة ؟

....

....

....

....

6- هل تقيس المؤسسة حاجات المجتمع من الخدمات ؟

....

....

....

....

7- هل تسعى المؤسسة إلى قياس رضاء المواطنين ؟

....

....

....

....

8- ما هي نقاط القوة الداخلية ؟

....

....

....

....

9- ما هي نقاط الضعف التنظيمي الداخلي ؟

....

....

....

....

10- هل تسعى المؤسسة إلى تطوير الخدمات ؟

....

....

....

....

11- هل توجد خطة بالمؤسسة لتوفير المدخلات بالجودة اللازمة ؟

....

....

....

....

12- هل توجد أساليب حديثة لتحويل المدخلات إلى مخرجات ؟

....

....

....

....

13- ما هي جودة اللوجستيات ؟

....

....

....

....

14- هل توجد خطة لتحسين إدارة الموارد البشرية ؟

....

....

....

....

15- هل يوجد نظام معلومات للموارد البشرية بالمؤسسة ؟

....

....

....

....

16- هل حصلت المؤسسة على جوائز التميز المؤسسي ؟

....

....

....

....

الفصل السابع

التميز المؤسسي المرن بالقضاء على الفاقد

Lean Philosoph

أولا : الفاقد ضد التميز.

ثانيا : فلسفة الإدارة المرنة.

ثالثا : الموقف المحلي والفاقد في البيئة والمنظمات المحلية.

رابعا : تنافسية وتميز الدول.

الفصل السابع

التميز المؤسسي المرن بالقضاء على الفاقد

Lean Philosoph

أولاً : الفاقد ضد التميز :

ويتحقـق التميـز المؤسـسي أيـضًا بالقـضاء عـلى الفاقـد في العمليـات المختلفة :

TIM : Transport – Inventory – motion

WOOD : Waiting , Overproduction , Over – Processing and Defects

1ـ تجنب الضياع في الإنتاج خارج الخطة :

The Waste of Overproduction

أي أن الإنتاج خارج الخطة يعني ضد الإنتاجية والجودة. ويؤدي ذلـك إلى زيادة المخزون والتكاليف ومن ثم وحدات معيبة . ويؤدي تطبيق نظـام Kanban إلى تجنـب الإنتـاج الزائـد غـير المخطـط . ويطلـق عـلى ذلـك أيـضًا Lean Manufacturing .

2ـ تجنب الانتظار The Waste of Waiting :

يعتبر الوقت أحد عناصر التنافسية والجودة . ويـرفض العمـلاء الانتظـار ويؤدي إلى ضياع القيمة المضافة . فانتظار العمال والموظفين يعني فاقـد الوقـت . ويؤدي تجنب الانتظار إلى تحسين كلاً من الإنتاجية والجودة. كما أن عنق الزجاجة في مراحل الإنتاج يؤدي إلى الانتظار . كما أن ترك العمـلاء في صـفوف الانتظـار يؤدي إلى خروجهم لمنافس آخر .

تخيل انتظار ساعة واحدة في مؤسسة بها مائة ألف عامل يعني انتظار مليون ساعة يؤدي إلى خسائر فادحة .

3ـ فاقد النقل والمواصلات The Waste of Transporting :

يشمل الفاقد في النقل والمواصلات كلاً من حركة المواد الخام داخل المصانع ، وكذلك عدد المناولات والنقل حتى وصول السلعة إلى العملاء . وتعتبر المناولة المتكررة ضياع وفاقد يؤثر على الإنتاجية والجودة .

4ـ فاقد المخزون غير الضروري The Waste of Un-necessary Inventory :

يعتبر المخزون عدو رئيسي للجودة والإنتاجية . ويؤدي المخزون إلى زيادة وقت الانتظار ومنع سرعة الاتصالات . ويؤدي تطبيق التوريد الفوري Just In Time (Lean or JIT) إلى تخفيض فاقد المخزون .

5ـ فاقد الحركات الغير ضرورية The Waste of Uncessary Motions :

في الحقيقة ، ليست كل الحركات اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات ضرورية . فيمكن إلغاء بعض الحركات الغير ضرورية في إنتاج أي خدمة أو سلعة . فالسرعة والوقت وإعادة هندسة العمليات سوف يؤدي إلى تخفيض الحركات غير ضرورية .

6ـ الفاقد في استخدام المياه The Waste of Water:

حيث يعتبر الفاقد في المياه كبيرًا جدًا في جميع الحالات.

7ـ فاقد الأخطاء The Waste of Defects:

تؤدي الأخطاء إلى ارتفاع التكاليف وخاصة تكلفة الجودة المفقودة ويجب تحقيق الانجازات بدون أخطاء Zero defects .

مثال :

1 - تؤدي الأخطاء إلى منتجات معيبة .

2 - زيادة أخطاء العمل الإنساني .

3- يؤدي القضاء على الأخطاء إلى .

4- تؤدي أخطاء التشغيل إلى زيادة الطاقة المستخدمة .

8ـ التشغيل غير المطلوب وإعادة التشغيل غير الضروري :

Inappropriate Processing or Overprocessing:

تؤدي عمليات التشغيل غير الضروري أو إعادة التشغيل بسبب القيود إلى زيادة التكاليف والوقت والقضاء على المكاسب والقيمة المضافة .

وتحتاج برامج تحسين جودة الخدمات للقضاء على الفاقد إلى ما يلي :

التأخير – تكرار العمل – حركات غير ضرورية – اتصالات غير واضحة – مخزون غير صحيح – وأخطاء في المنتجات والخدمات .

9ـ الفاقد في التعليم The Waste in Education :

حيث يؤدي الفاقد بين التعليم مرتفعًا بسبب الفجوة بين التعليم وحاجات أسواق العمل، فيؤدي غياب تخطيط القوى العاملة إلى ضياع العائد على الاستثمار في التدريب الإداري والفني .

10ـ الفاقد في الأراضي الزراعية The Waste in Agricultural Lands:

بسبب البناء العشوائي على الأراضي الزراعية وتبوير الأراضي وعمليات التصحر . ويؤدي ذلك إلى زيادة الفاقد في إنتاجية الزراعة ، وارتفاع معدلات الإهدار ، هذا بجانب سوء استخدام المبيدات والأسمدة والبذور .

ثانيًا : فلسفة الإدارة المرنة Lean Management :

وتتحقق الإدارة المثالية عن طريق أمثلية القرارات مثال :

(أ) تعظيم القيم القصوى Maximization :

مثال الأرباح– الإنتاجية– الإحجام– المبيعات– الصادرات – الإيرادات.

(ب) تخفيض القوى السالبة والفاقد Minimization :

مثال الخسائر – التكاليف – الضياع – الفاقد – الوقت – الأعطال – الحركات غير الضرورية – المرتجعات .

(ج) إذن يؤدي تطبيق الحلول المتكاملة المثالية إلى إدارة مثالية

Optimization

وبالتحديد من الضروري تنظيم الإيجابيات (+) وتقليل السلبيات (–) حتى تتحقق الإدارة، أي الإدارة بدون عيوب أو أخطاء Lean Management .

ثالثا : الموقف المحلي والفاقد في البيئة والمنظمات المحلية:

1- المواصلات والانتظام والطرق غير المناسبة .

2- ضياع وقت المواصلات من وإلى أماكن العمل .

3- ضياع الوقت للحصول على سلعة أو خدمة . مثال صفوف الانتظار في البنوك وفي طوابير شراء الخبز وأنابيب البوتاجاز والسلع الضرورية الأخرى.

4- ضياع الوقت لإتمام معاملة في المنظمات المختلفة ، لاستخراج بطاقة الرقم القومي أو لرخصة القيادة أو تجديد رخص السيارة أو اشتراك النادي أو في المستشفيات .

5- الوقت الضائع لإتمام معاملات داخل المؤسسات بالجامعة والشركة والمصنع .

6- الدورة المستندية ووقت انتظار العاملين والمتعاملين .

7- أعطال التصنيع والتشغيل والتخزين والتعبئة والتغليف والتسويق والمبيعات والتحصيل .

8- الفجوة بين التعليم والتدريب وفرص العمل – ضياع وقت في الدراسة والتعليم – ثم البطالة أو قبول وظيفة مختلفة .

9- الفاقد في الحكومة والشركات والبيئة المحيطة .

رابعًا : بيان تنافسية وتميز الدول في 2013 :

THE WORLD'S MOST COMPETITIVE NATIONS

RANK	NATION
1.	Switzerland
2.	Singapore
3.	Finland
4.	Germany
5.	United States
6.	Sweden
7.	Hong Kong SAR
8.	The Netherlands
9.	Japan
10.	United Kingdom

SOURCE: WORLD ECONOMIC FORUM, THE GLOBAL, COMPETITIVE INDEX 2013-1014

THE WORLD'S MOST EFFECTIVE PUBLIC INSTITUTIONS

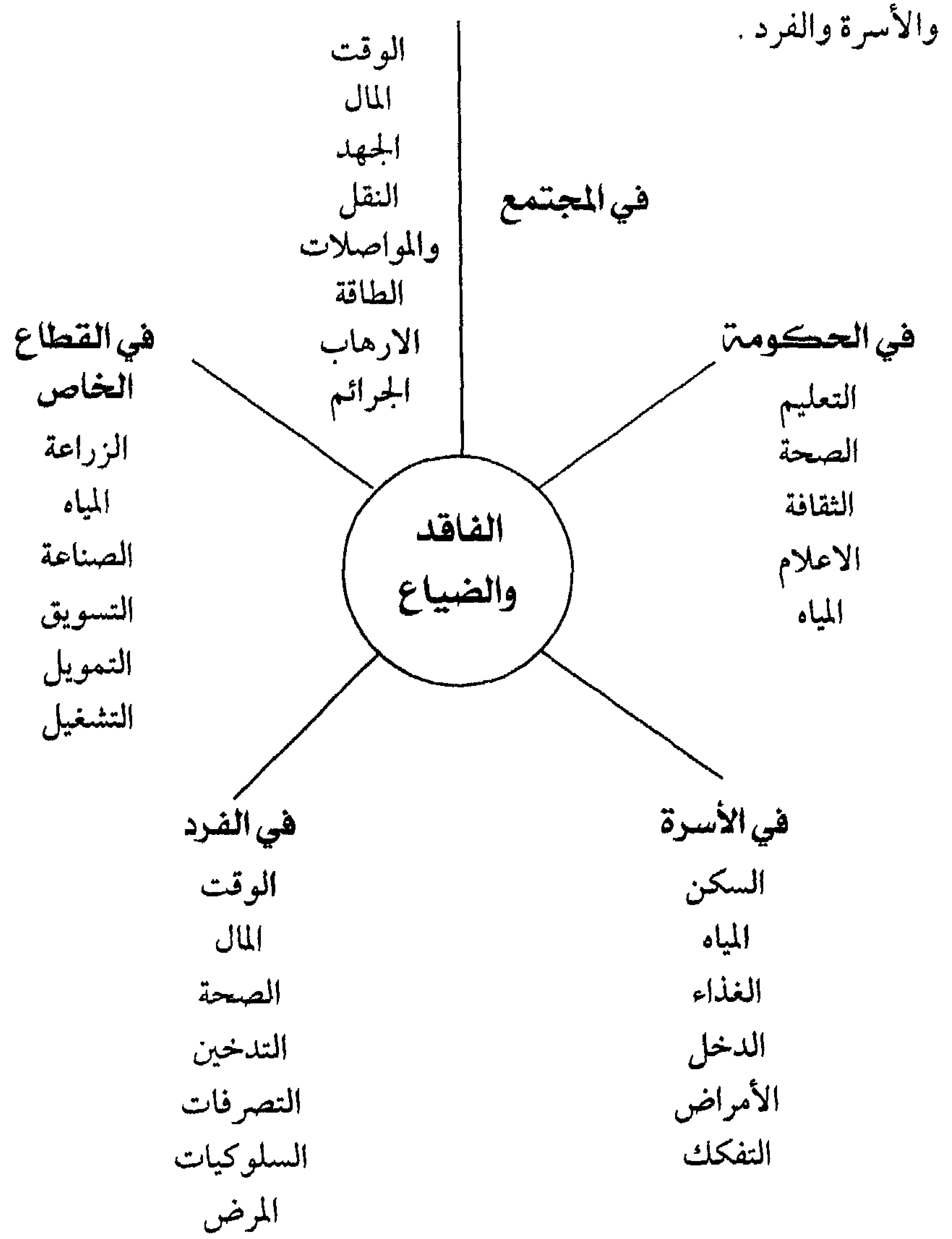
RANK	NATION
1.	Finland
2.	New Zealand
3.	Singapore
4.	Sweden
5.	Norway
6.	Switzerland
7.	The Netherlands
8.	Hong Kong SAR
9.	Luxembourg
10.	United Kingdom

THE ARAB WORLD'S MOST COMPETITIVE NATIONS

RANK	NATION
1.	Qatar
2.	UAE
3.	Saudi Arabia
4.	Oman
5.	Kuwait
6.	Bahrain
7.	Jordan
8.	Morocco
9.	Tunisia
10.	Algeria

المصدر : Economist December 2013

ونستنتج من الباب السابق أن الحياة في الدول النامية (ومنها العديد من الدول العربية) مليئة بالضياع والفاقد في المجتمع والحكومة والقطاع الخاص والأسرة والفرد .



إذن تؤدي الدولة ذات التميز إلى تميز المؤسسات والأفراد في المجتمع ، والعكس بالعكس .

الفصل الثامن

التميز المؤسسي القياسي

Business Excellence Metrics

B . E . M

1ـ تأثير التميز على معدل العائد على الاستثمار .

2ـ قياس التميز القياسي .

3ـ النمو والبقاء والاستدامة والتفوق .

4ـ عوامل الهدم الداخلي .

5ـ عوامل الهدم الخارجي .

6ـ إعادة هندسة الحكومة والدولة لضمان التميز

7ـ قياس مجالات التميز .

الفصل الثامن
التميز المؤسسي القياسي

تختلف الدول والمؤسسات في اختيار أسلوب التميز . وقد تعتمد الدول على أسلوب الاحتكارات والمستعمرات ، كما قد يكون البديل احتكار رؤوس الأموال أو التكنولوجيات . وقد تكون وسيلة التميز بالتركيز على التدريب والتعلم، الإنتاجية أو الجودة أو كليهما ، وأخيرًا قد يكون التميز المؤسسي قائمًا على الذكاء المؤسسي والإدارة الاستشرافية(*) .

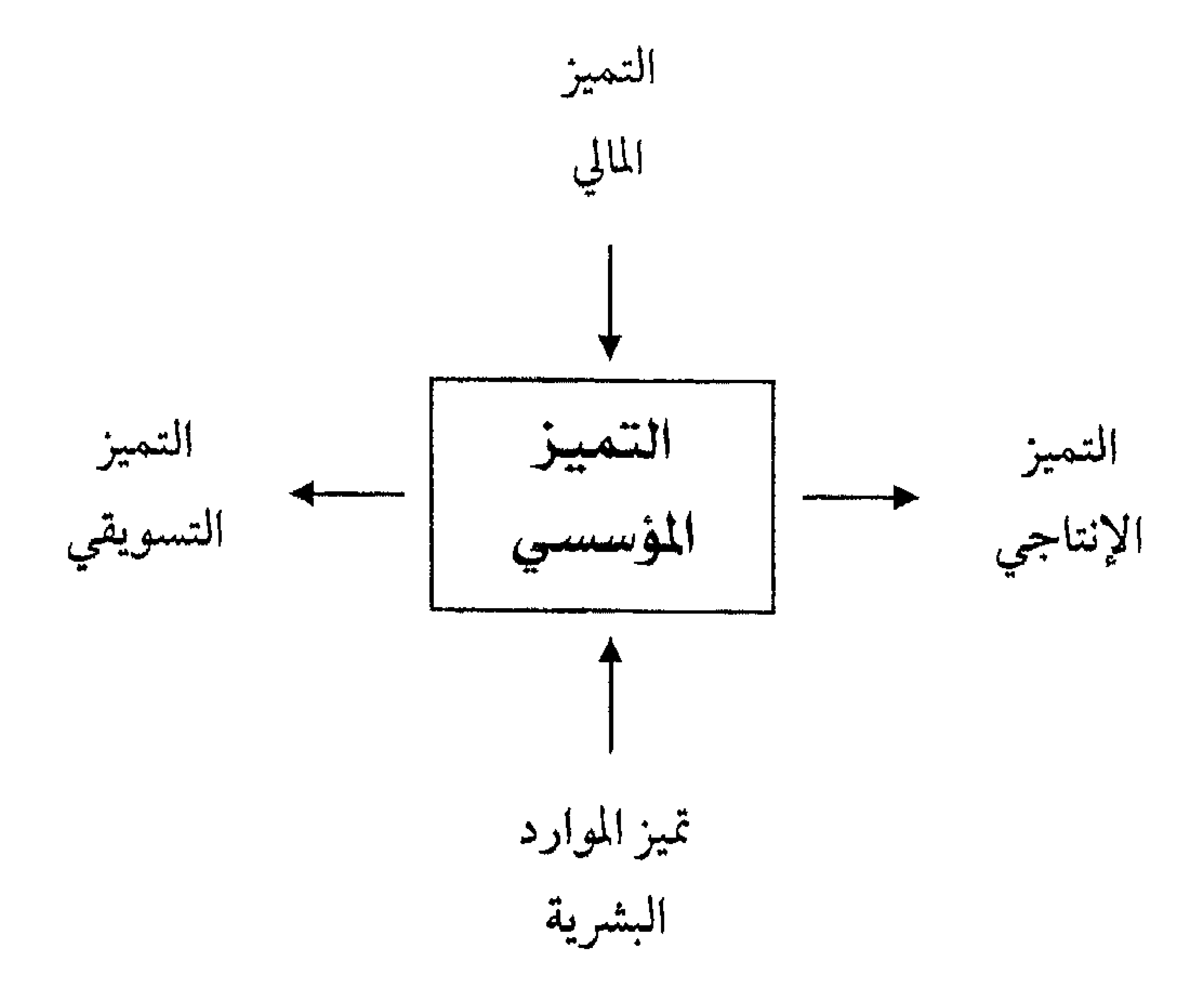
ولكن لازال الصراع بين النمو والتخلف قائمًا ، مع اتساع الفجوة بين الدول الصناعية والمتقدمة والدول النامية. ومن المشاهد أنه لا تميز بدون مشاركة أصحاب المصالح المشتركة : العاملون – العملاء – المديرون – الموردون – الموزعون – الحكومة – المستثمرون .

1. تأثير معدل العائد على الاستثمار ROI :

ويتحقق المعدل العائد المرتفع على الاستثمار بالتركيز على منظومة المنظمة : إدارة العمليات – إدارة العملاء + إدارة التجديد ز ويشمل رأس المال المؤسسي : القيادة وثقافة التميز وفرق العمل وتنفيذ الخطة الإستراتيجية .

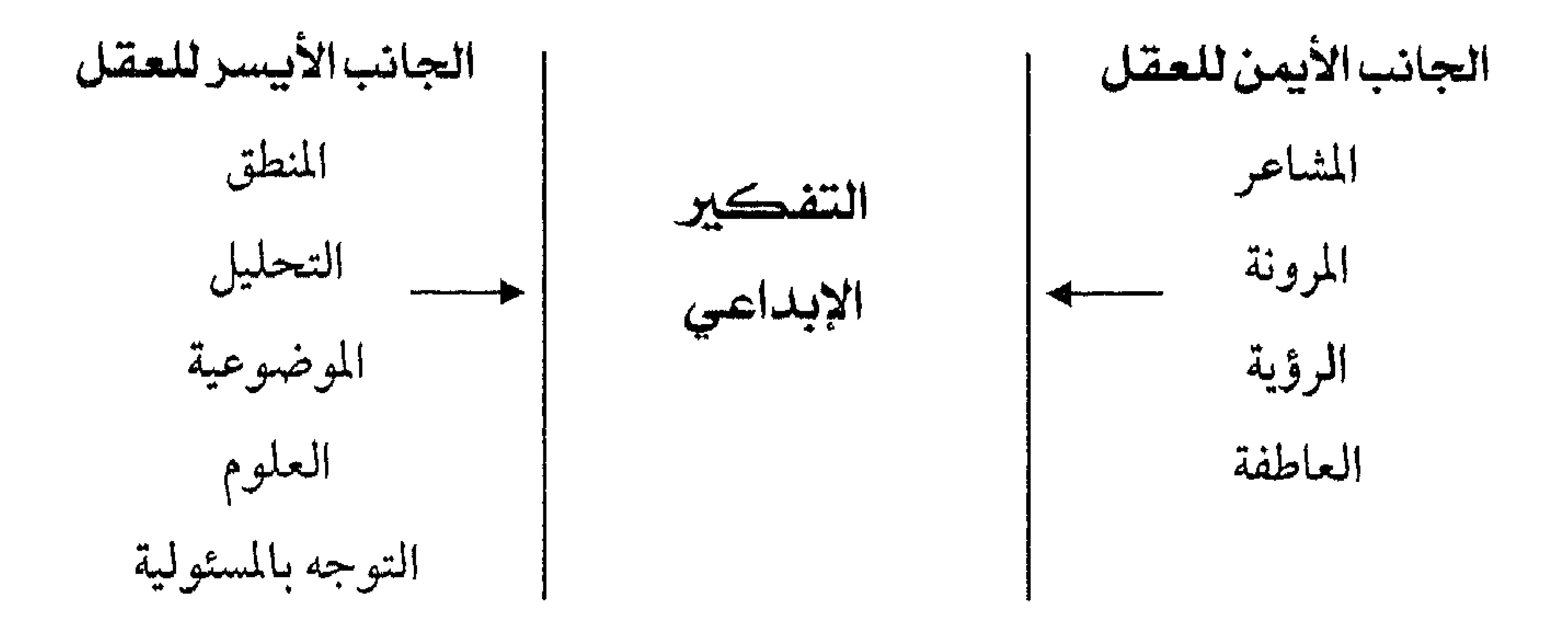
ويؤثر رأس المال المعلوماتي على مجتمع المعرفة ومجتمع المعلومات وتحقيق إدارة العلاقات مع العملاء CRM وكذلك إدارة سلاسل التوريد SCM . أما رأس المال الإنساني كلا من النمو والتعلم بالتركيز على المهارات والمعرفة والقيم .

(*) المؤلف (2014) الإدارة الاستشرافية والعلاقات المستقبلية . منشأة المعارف – الإسكندرية .



ويساعد العقل الباطن Subconscious في تحقيق الغايات من خلال الأفكار الجديدة :

السلوك الفعال + لغة الجسد + التجديدات والابتكارات .



2ـ قياس التميز (التميز القياسي) Leadership Metrics :

1- القيادة بالمكاشفة والشفافية .

2- التمكين وتفجير الطاقات واكتشاف المواهب(*) .

3- الجدارات .

4- فرق العمل الابتكارية .

5- الإدارة الاستشرافية .

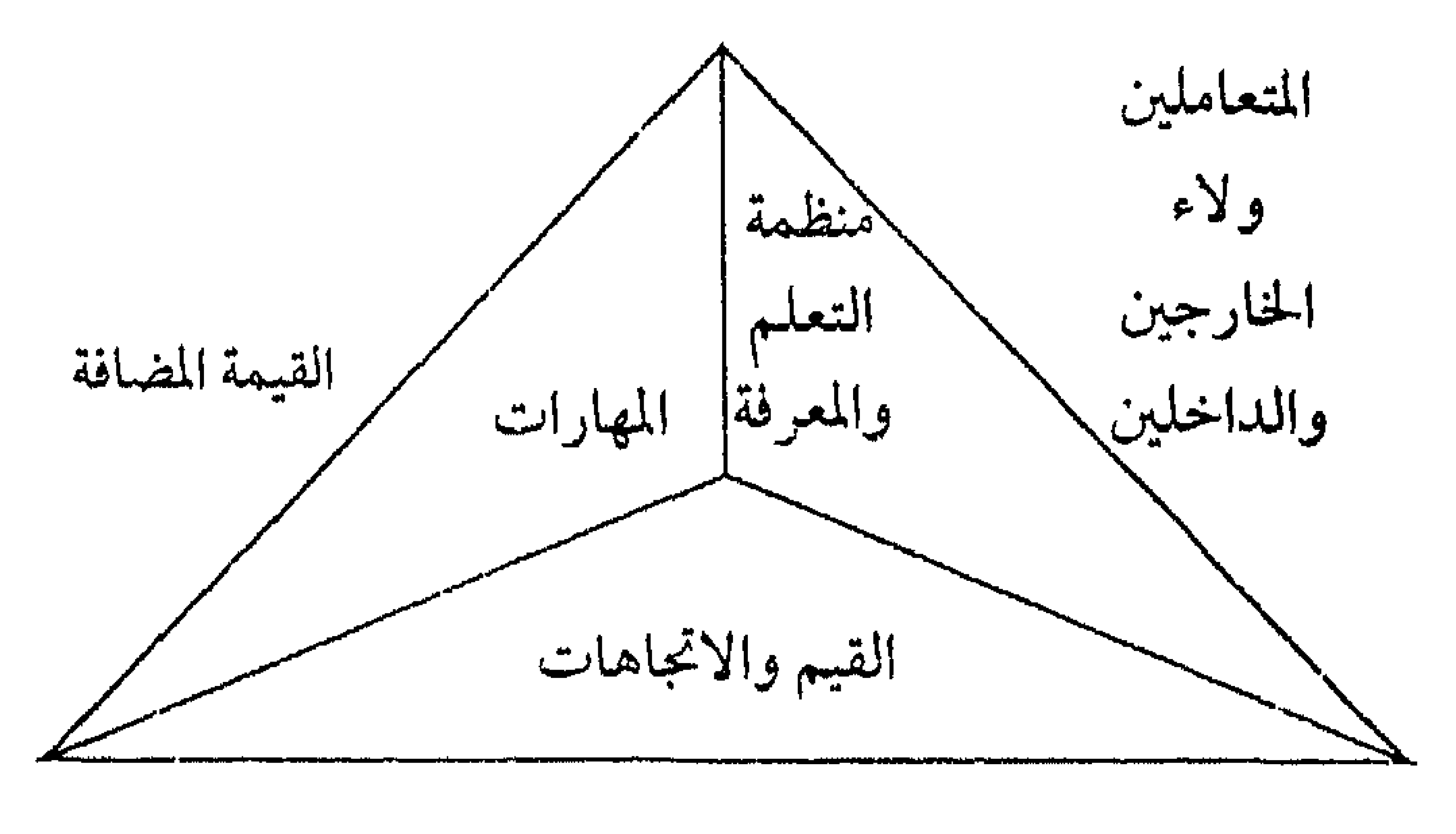
6- المستوى الفكري .

7- الاتجاه الذهني .

8- الإدراك الحسي .

9- الرؤية والرسالة والقيم المشتركة .

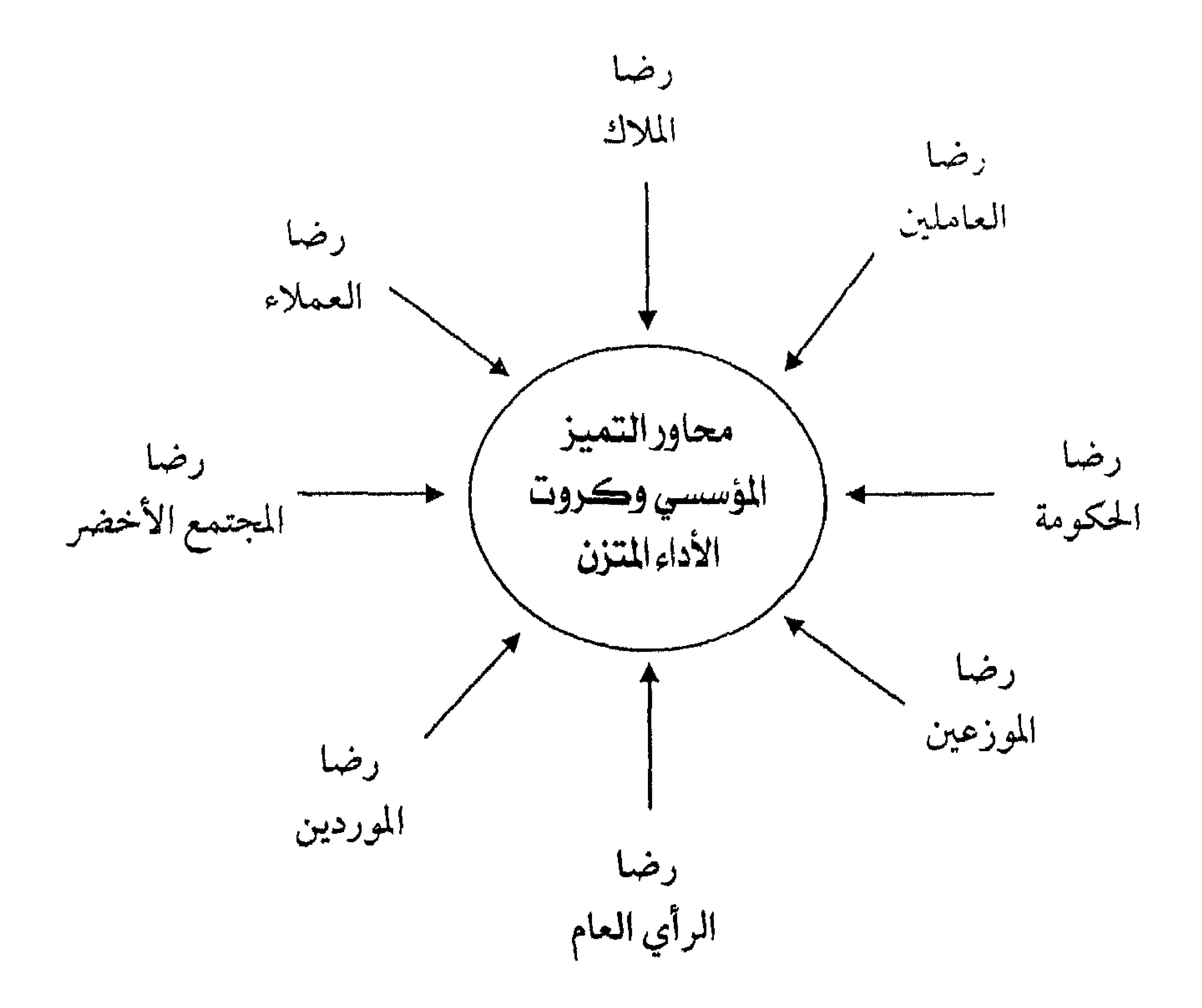
10- تحديد سجلات الأداء المتوازن .



تشكيل دور الفعالية والكفاءة والمرونة

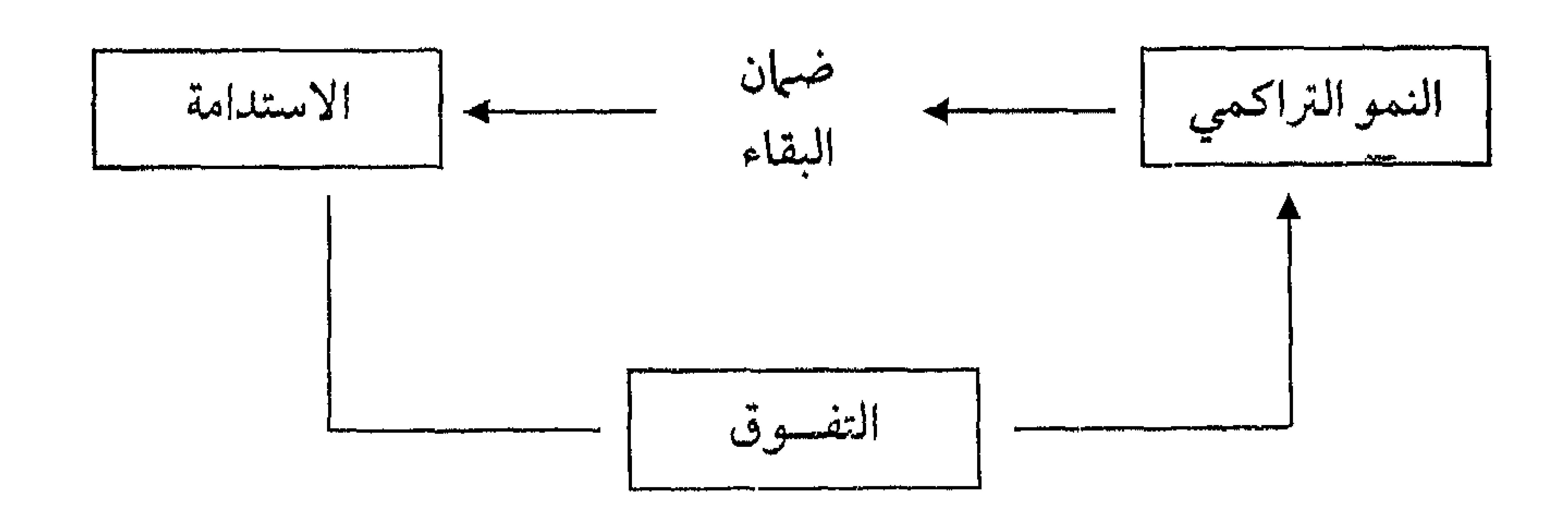
(*) المؤلف (2014). دور المواهب والإبداع في تكوين رأس المال البشري، منشأة المعارف، الاسكندرية .

شكل يحدد حوكمة التميز المؤسسي



3ـ النمو والبقاء والاستدامة والتفوق:

ويقيس الاتجاه العام معدلات النمو المستقبلي – ويحقق التوازن في إنجاز الأهداف ضمانات البقاء والاستدامة .



4ـ عوامل الهدم الداخلي (**ضد التميز المؤسسي**):

الفقر – البطالة – العشوائيات – الجرائم – الإرهاب – الظلم – الفجوة الأجرية – انخفاض الأجور – الغلاء – تدهور الإنتاجية – تدهور التعليم والصحة – انتشار الأمراض – غياب الإدارة الإنسانية الفعال .

5ـ عوامل الهدم الخارجي (**ضد التميز المؤسسي**):

التدخل الخارجي – سرقة المياه والآثار والتراث – تصدير السلع الفاسدة – سرقة الكفاءات وخطف العقول – الاغراق – الهجرة غير المخططة للأجانب وغزو البلاد – سرقة الأراضي والمياه – عدم حماية حدود الدولة – التدخل الخارجي في شؤون البلاد – تصدير الإرهاب والعنف والاعلام الخارجي – الإشاعات .

6ـ إعادة هندسة الحكومة والدولة لضمان التميز:

1- الحفاظ على هيبة الدولة .

2- تطبيق دستور الدولة .

3- الأخلاق .

4- نشر ثقافة المواطنة .

5- حب الوطن .

6- الثواب والعقاب .

7- الإدارة الإنسانية الفعالة .

8- جوائز الجودة .

9- تحسين الإنتاجية .

10- التميز المؤسسي .

7ـ قياس مجالات التميز المؤسسي :

وذلك، عن طريق توصيف المنظومة الحالية وتحليلها ثم اقتراح منظومة جديدة واختيارها ثم تحديد أسلوب التطبيق العملي :

ويشمل ذلك الإجابة على التساؤلات السبع ، وتحليل الطاقة لمعرفة الفاقد ثم إجراء المقارنات للتحديث المستمر .

- الرقابة الإحصائية للعمليات .

  نظرية المعرفة المتكاملة .

  نظرية التغير والانحرافات .

  دائرية ديمنح PDCA .

  القضاء على الأمراض السبع للجودة :

  عدم تناسق السياسات – التركيز على الربح السريع في المدى القصير – التركيز على تقييم الأداء – التغير الدائم في العمالة – التركيز الهائل على الأرقام – التكاليف الكبيرة للعلاج – التكاليف القانوني .

- مقارنة مراقبة الجودة بعملية تخطيط الجودة وحساب التحسينات المقترحة .
- مراجعة درجة تطابق الجودة للمواصفات – منع الأخطاء – قياس تكلفة عدم التطابق وتحقيق منع الأخطاء Zero defect .
- ربط تنمية الجودة بصيانة الجودة وتحسينات الجودة .
- فلسفة بإيشيكاوا للجودة : أهمية تعليم الجودة – معرفة حاجات المستهلك – أهمية التفتيش – معالجة الأسباب وليس النتيجة – تعتبر الجودة مسئولية الجميع – يجب التفرقة بين الأهداف والوسائل – التر[illegible] على الجودة للوصول إلى الربح – التسويق هو بداية ونهاية الجودة – يم[illegible] علاج 95٪ من المشكلات بأقل جهد ممكن (بارتو) – يجب الاهتمام بمتد[illegible] البيانات .

وباختصار يمكن استخدام الأدوات السبع للجودة :

تحليل بارتو – شكل عظام السمكة – خرائط العمليات – إعادة هندسة العمليات – قياس الارتباط – الرسومات البيانية للبيانات – تحليل الأثر – خرائط مراقبة الجودة .

الفصل التاسع

مصفوفة التميز المؤسسي الدولي

International Business Excellence Matrix

IBEM

1ـ المقدمة.

2ـ التميز في الإيمان.

3ـ التميز في الوطنية والمواطنة.

4ـ دوائر التحسينات للتميز المؤسسي.

5ـ نموذج الإدارة المرنة.

6ـ عناصر الإدارة المرنة.

7ـ القيادة المرنة.

8ـ 5S و 5C.

الفصل التاسع

مصفوفة التميز المؤسسي الدولي

International Business Excellence Matrix

1ـ المقدمة :

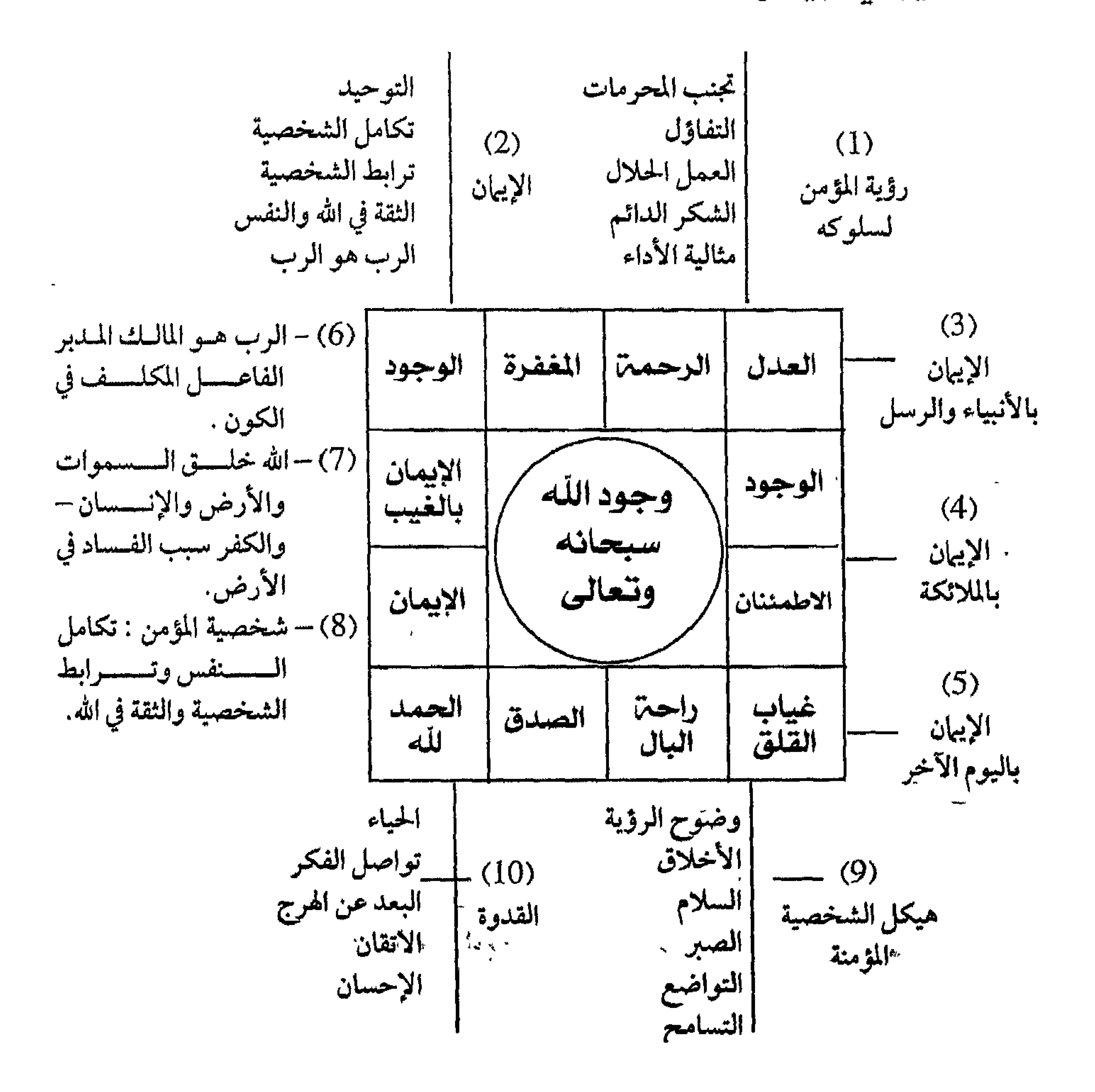
يتضح من الفصول السابقة أن التميز المؤسسي لا يعتمد على متغير أو عامل واحد – ولكن يعتمد على مجموعة من العوامل المشتركة . وعادة ما تأخذ شكل مصفوفة . كما أن العلاقات بين نتيجة التميز وأسباب التميز من الأمور الواجبة القياس . ويجب أيضًا أن نفرق بين التميز الدائم والمتنامي ، والتميز الطارئ أو الموقفي . ويتحقق ذلك لكل المؤسسات الجزئية (على مستوى المشروع) والقطاعية (على مستوى قطاعات الدولة) وعلى مستوى الدولة ، وكذلك على المستوى الدولي. ويوجد تميز في الإيمان بالله ، وفي الوطنية ، كما سوف نوضح ذلك .

المتغير التابع = يعتمد على المتغيرات المستقلة .

التميز المؤسسي = المتغيرات الداخلية + المتغيرات البيئية .

= عناصر القوة، عناصر الضعف، الفرص ، التهديدات .

2ـ التميز في الإيمان :



ويرتبط التميز المؤسسي به رجاء التميز في الإيمان بالله (عز وجل). ويعكس ذلك العناصر المحددة لوجود الله سبحانه وتعالى : العدل – الرحمة – المغفرة – وجود الله – غياب القلق – الاطمئنان – الصدق – الحمد لله – الإيمان – الوجود . ويتأثر كل ذلك بالعناصر المحيطة بالتميز في الإيمان : رؤية المؤتمر لسلوكه – الإيمان بالأنبياء – الإيمان بالملائه – الإيمان بالآخرة – القدرة – هيكل الشخصبية المؤتمر وغيرها .

3ـ التميز في الوطنية والمواطنة :

ويلي التميز في الإيمان – ضرورة توفر التميز في الوطنية :

العمل الحلال عبادة	المشاركة في بناء الوطن	ثقافة الوطنية
حماية الوطن من المخاطر	حب الوطن	الحفاظ على الوطن
التنمية المستدامة والقيم المشتركة	احترام الدستور والقانون	الدفاع عن الوطن

ويضم التميز في الوطنية كلاً من توفر ثقافة الوطنية والمواطنة، الحفاظ على الوطن ، الدفاع على الوطن، المشاركة في بناء الوطن، احترام الدستور والقانون، حماية الوطن من المخاطر، تطبيق التنمية المستدامة والقيم المشتركة، وأخيرًا اعتبار العمل عبادة .

ويرى البعض أن التميز المؤسسي عبارة عن سلسلة من التحسينات المستمرة في معدلات التميز، نوضحها في المصفوفة التالية :

4ـ دوائر التحسينات للتميز المؤسسي PDCA :

Define – Measure – Analyses – improve – and control

Plan	تحديد وتعريف	ما هي المشكلة	تحديد الفرض	المقارنات بارتو تحسين الأداء
	قياس	ماذا تفعل الإدارة	تحليل العمليات قياس النتائج	الوسائل عرض البيانات الموردون
	تحليل	ما هي الأخطاء	تحديد الأسباب	QFD المسموحات
Do	تحسينات	تحديد أسلوب التطبيق الأنسب	الأولويات في أسلوب التطبيق	QFD تحليل القوى الميدانية المسار الحرج
Check	الرقابة	تحديد الانحرافات	علاج الانحرافات	خرائط الرقابة تكلفة الجودة
Act	المتابعة	تحديد مساعد التميز	الاعتراف بالتفوق	المعايير الدولية والوطنية

وتضم أي دائرة تحسينات مستمرة في التميز المؤسسي مجموعة من المهام الرئيسية التي تضم تعريف الموقف – قياس المتغيرات – تحليل العلاقات – إجراء التحسينات ثم الرقابة والمتابعة .

(*) المؤلف (2008) إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا ، بيت الإدارة ، القاهرة .

(*) المؤلف (2014) إدارة العلوم والتكنولوجيا ، منشأة المعارف ، الإسكندرية .

5ـ نموذج الإدارة المرنة The Lean Management Model :

ويستخدم نموذج الإدارة المرنة المصفوفة التالية كمقياس للتميز المؤسسي:

العائد على الاستثمار	القيمة المضافة	معدل نمو الانتاجية	فعالية التكلفة	تحسين الجودة
الاحتفاظ بالعمالة	الرضا الوظيفي	فرق العمل	المواهب والابداع	التنمية المستدامة
حصة السوق	الاحتفاظ بالعملاء	رضاء العميل	تطوير المنتجات	تطبيق التسويق الأخضر
القضاء على الفاقد	الابتكار والتجديد	البحوث والتطوير	التجديد المؤسسي	التكنولوجيا

ويتم إعطاء درجة من 5 لكل مربع من المربعات العشرين لكل مؤسسة محل المراجعة والتقييم .

وتهدف الإدارة المرنة إلى تحسين الجودة والإنتاجية ، والقضاء على العيوب والفاقد، وتخفيض الوقت الكلي الضائع في المؤسسة .

كما أن مبادئ الإدارة المرنة تضم ما يلي :

أ- استقرار الأهداف .

ب- التغيير المؤسسي .

ج- تطبيق الفكر المرن .

د- تغيير فلسفة التفكير .

6ـ عناصر الإدارة المرنة LM:

وتشمل الإدارة المرنة المبادئ التالية :

1- إدارة التلوث البيئي .
2- تجنب مخلفات الإنتاج فاقدة القيمة .
3- التخلص من المخلفات الخطرة .
4- تحقيق المسئولية الاجتماعية للمؤسسة .
5- ضمان سرية المعلومات .
6- تحقيق انتماء العاملين .
7- إعادة تدوير المخلفات .
8- تدوير مخلفات الغذاء .
9- التدوير الأمن للمخلفات .
10- مراجعة المخلفات .
11- تحديد المؤشرات الرئيسية لتدوير المخلفات .
12- تطبيق مبدأ المدن الذكية .

وينتج ذلك على :

تخفيض التكاليف الكلية .

زيادة الجودة .

تطبيق التوريد الفوري JIT .

تحسين الإنتاجية .

تحقيق وفورات الكفاءة .

زيادة القيمة المضافة .

7ـ القيادة المرنة Lean Leadership:

ويطبق القائد المرن أساليب القيادة المستدامة وقياس الفاقد وأساليب الأداء الرقمي مع :

- Lean thinking & philosophy .
- Lean implementation.
- Lean Goals .
- Lean Systems .
- Lean Manufactoring .
- Lean waste reduction thinking.
- Introducing continuous improvement

8ـ $5\ S_s$ و 5 C :

وتشمل $5\ S_s$ كلاً من

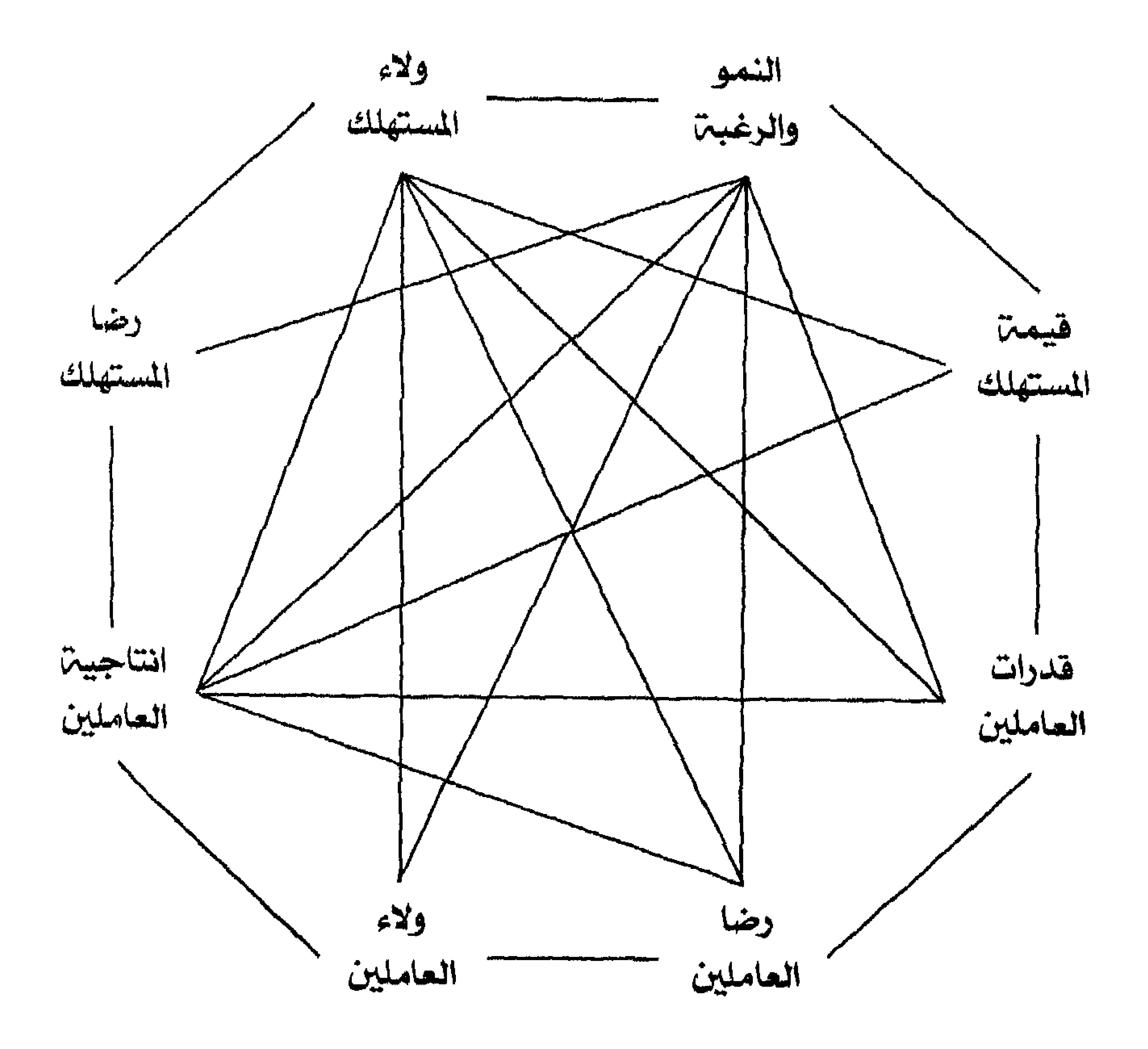
Sort – Simplify – Sweep – Stardise and Self Discipline .

أما $5\ S_s$ فتشمل :

Clean up – configure – Clean – Check , Comfornity, Customer and practice & Safety.

وفيما يلي شكل يحدد محاور سلسلة التميز المؤسسي .

سلاسل التميز المؤسسي



الفصل العاشر

تطبيق برامج التميز المؤسسي

أولا : النماذج :

1- نموذج معهد التخطيط الاستراتيجي.

2- نموذج مرحلية الإنجاز.

3- نموذج تطوير الإنجازات.

4- نموذج البرنامج المتكامل للجودة.

5- نموذج الإدارة بالمشاركة.

6- نموذج الإدارة الجديدة.

7- نموذج TQM للتميز.

8- منظومة TQM للتميز.

9- المحاور الثمان للتفوق المؤسسي.

10- سلسلة الأيزو.

11- نموذج المقارنات.

12- نموذج مالكوم.

ثانيا : بعض فلسفات تحسين الجودة للتميز.

ثالثا : أساسيات المهارات الذاتية للتميز.

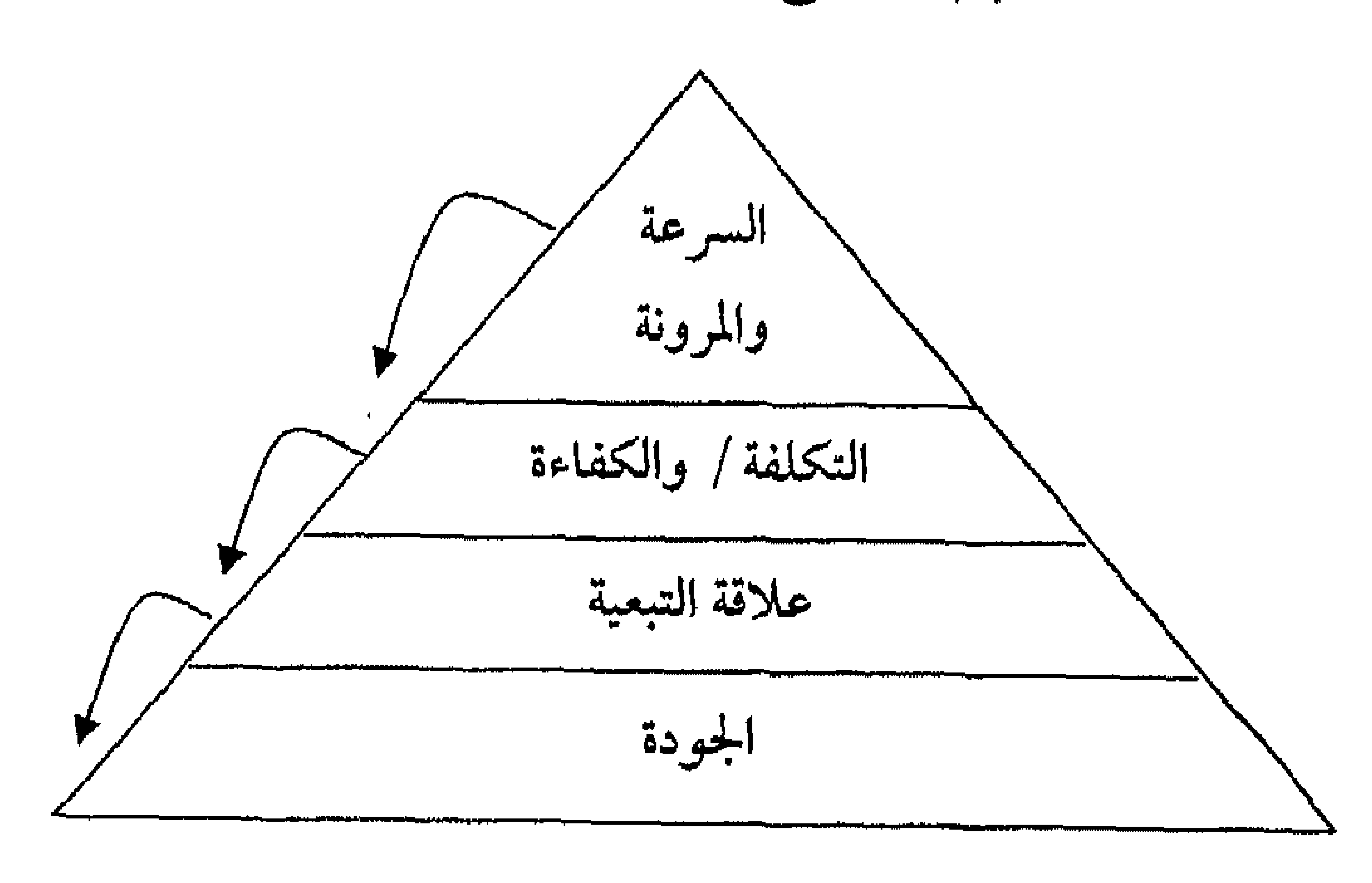
الفصل العاشر
تطبيق برامج التميز المؤسسي

أولاً : أهم مقاييس التميز المؤسسي

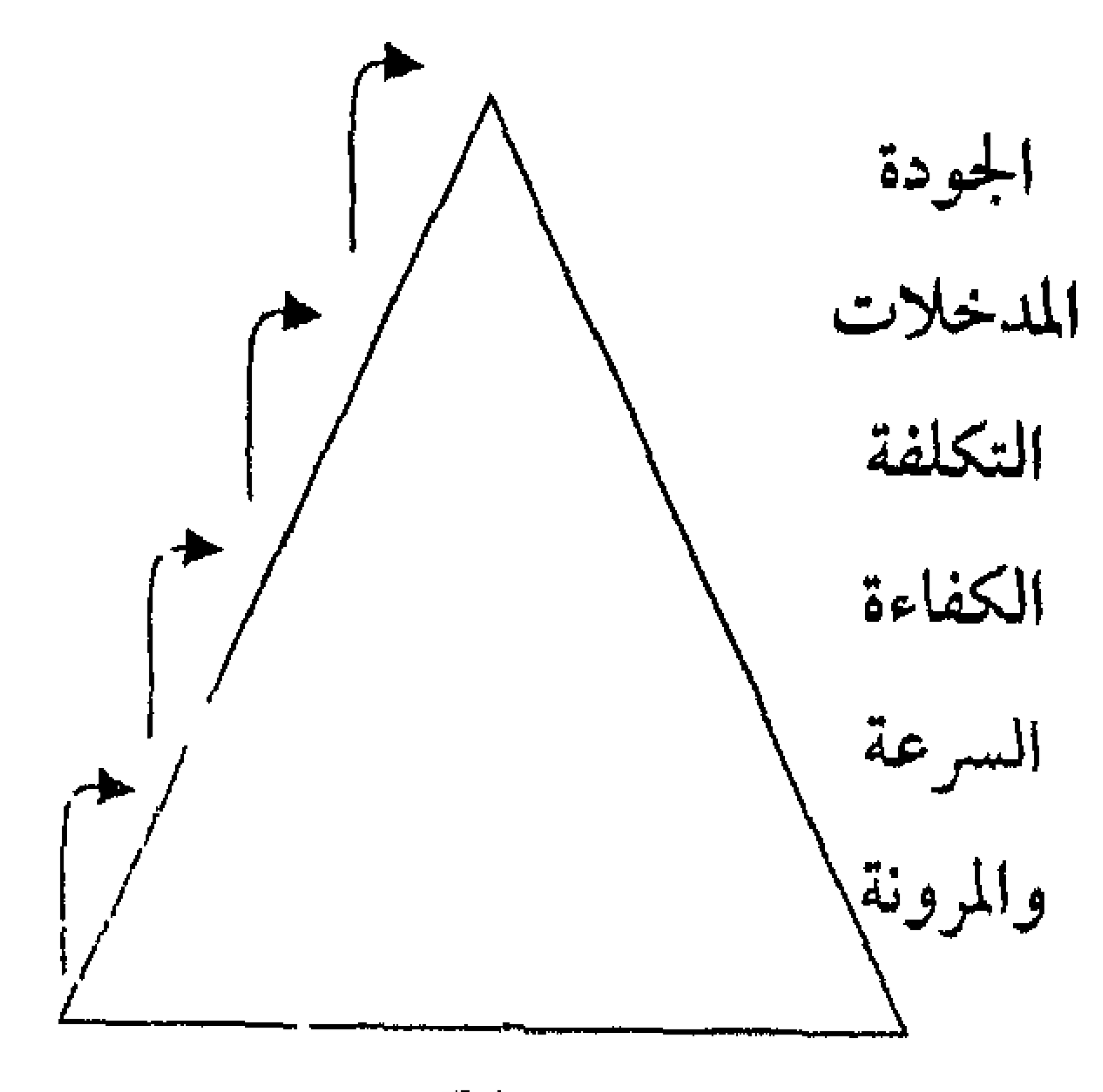
(1) نموذج معهد التخطيط الإستراتيجي

1 – المركز التنافسي المحلي والدولي .
2 – معدل النمو السنوي .
3 – درجة التكامل الرأسي .
4 – الأداء المالي السنوي .

(2) نموذج مرحلية الإنجاز



(3) نموذج تطوير الإنجازات



(4) نموذج البرنامج المتكامل للجودة

1 – مسئولية التخطيط الفعال تجاه الموارد البشرية .

2 – العيوب الصفرية Zero Defects .

3 – تحليل القيمة وإعادة تصميم المنتج / الخدمة .

4 – تكنولوجيا فرق العمل المتكاملة .

5 – التنميط وتوحيد المواصفات .

6 – جودة التوريد .

7 – المصانع الإلكترونية .

8 – المنظومة المرنة للتشغيل .

9 – المراقبة الإحصائية للجودة .

10 – حلقات الجودة .

(5) نموذج الإدارة بالمشاركة

1 – الإدارة بالمشروعات .

2 – تصميم الأنشطة والصناعة التحويلية .

3 – تخفيض الفشل الداخلي .

4 – السيطرة على الفشل الخارجي .

(6) نموذج الإدارة الجديدة

1 – تحسين الإنتاجية .

2 – التجديد .

3 – حل المشكلات.

4 – تحقيق رضاء العملاء .

5- إدارة التغيير .

6- التمكين .

7- التعلم التنظيمي .

8- التجديد واستخدام التجارب المعملية .

9- المقارنات التطويرية .

(7) نموذج إدارة الجودة الشاملة للتميز

1- التمكين .

2- التعلم التنظيمي المؤسسي .

3- التجديد والتحسينات المستمرة .

4- المقارنات التطويرية .

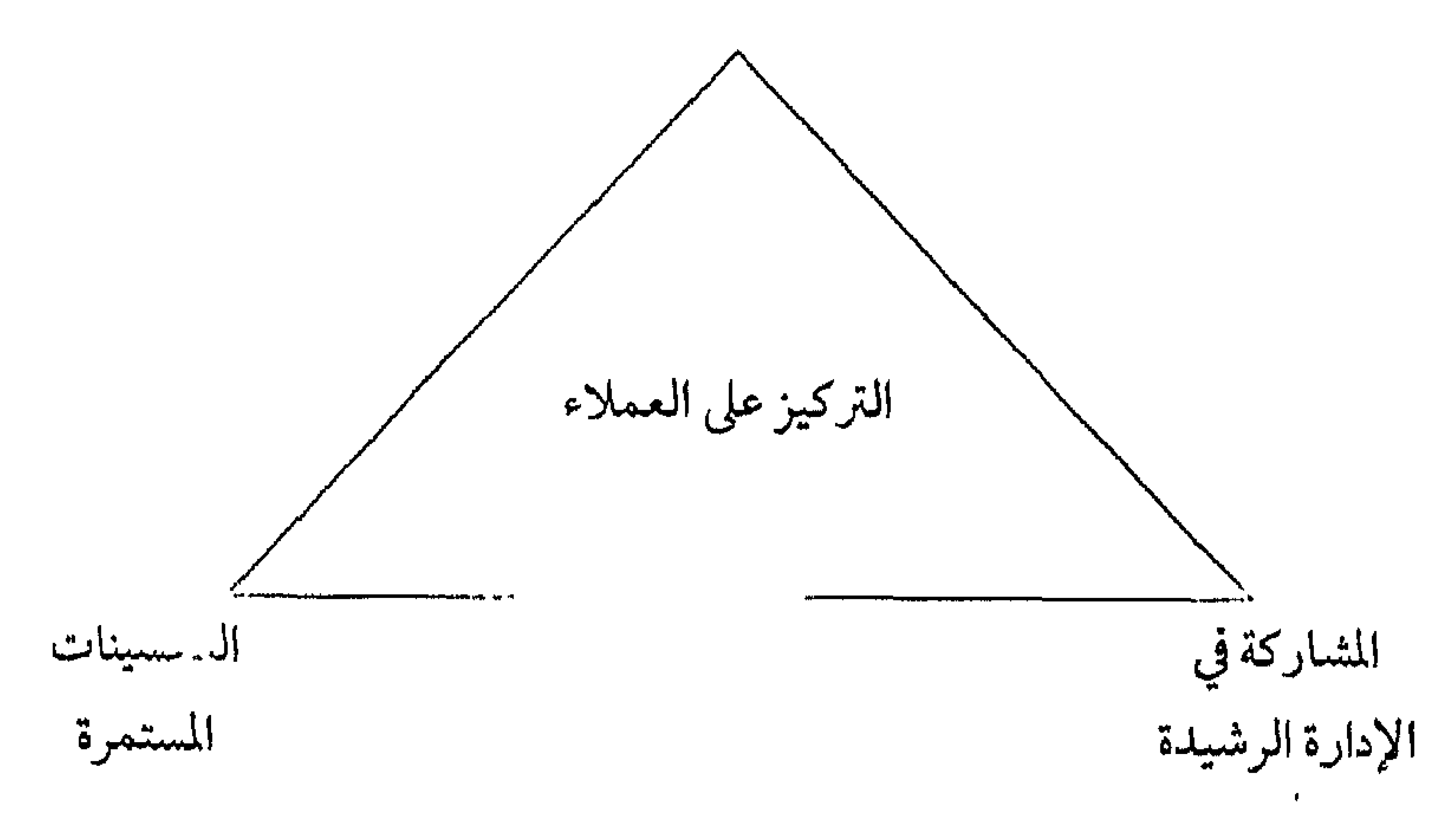
5- العلاقات مع العاملين .

6- دليل الإجراءات .

7- رضاء المستهلك وإدارة العلاقات مع العملاء .

8- الأداء المالي .

ويمثل المثلث الثاني العلاقات المتداخلة .



(8) منظومة الجودة الشاملة للتميز

1 – التفرقة بين الجودة الفائقة والجودة الرديئة .

2 – تحديد مقاييس الجودة العالية .

3 – التركيز على رضاء العميل Fitness for use .

4 – الاهتمام بالتطابق مع المواصفات Conformance to requirement .

5 – التركيز على تحقيق القيمة .

(9) المحاور الثمان للتفوق المؤسسي

1 – الأداء .

2 – الخصائص .

3 – الاعتمادية .

4 – التطابق مع الشروط والمواصفات .

5 – الاستمرارية وطول فترة الاستفادة .

6 – خدمة العملاء .

7 – رأي العملاء .

8 – الجودة المدركة (رأي أصحاب المصالح في الجودة) .

مثال :

– Empathy .

– Tangibles .

- Reliability.

- Responsiveness .

- Assurance .

(10) سلسلة المواصفات المعيارية الدولية ISO

تم إعدادها بمشاركة 90 دولة لتحديد المواصفات المعيارية الدولية لكل نوع من الأنشطة – مثال ذلك :

- مسئوليات الإدارة . – مبادئ منظومة الجودة. – مراجعة الجودة .
- اقتصاديات الجودة. – جودة التوصيل. – جودة التصميمات.
- جودة المشتريات. – جودة الإنتاج. – مراقبة الإنتاج والمدخلات
- قرارات التصحيح. – المناولة. – خدمة ما بعد البيع .
- سجلات الجودة. – جودة التدريب. – السلامة والأمان .

11ـ نموذج قياس الأداء المقارن مع مؤسستك

	مؤسستك	المنافس
1- الهيكل التنظيمي (125 درجة لكل سؤال)		
1- هل تستخدم .		
2- الموقع الجغرافي .		
3- مقياس الأداء .		
4- نسبة الاستشاريين والخبراء .		
المجمــوع		
2- وظائف الإدارة العليا (225 درجة)		
1- طريقة اختيار المديرين .		
2- وضوح أهداف كل مدير .		
3- درجة استقلال الإدارة العليا عن مجلس الإدارة		
4- درجة ديموقراطية الإدارة .		
المجمــوع		
3- البحوث والتطوير (175 درجة لكل سؤال)		
1- هل تحقق أهداف المؤسسة ؟		
2- هل توجد ميزانية مستقلة للبحوث والتطوير ؟		
3- هل تم فعلاً تطبيق نتائج البحوث والتطوير ؟		
4- هل انخفضت التكاليف نتيجة التطبيق العملي ؟		
المجمــوع		

المنافس مؤسستك

4- التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة (155 درجة)

1- هل توجد رؤية مستقبلية بالمؤسسة ؟

2- هل توجد مهام ورسالة محددة ؟

3- هل تطبق المؤسسة قيم للتفوق ؟

4- هل يتم تحليل المنظمة داخليًا وخارجيًا ؟

5- وهل توجد خطط وبرامج وموازنات مستقبلية؟

المجمــوع ______ ______

5- تقييم الأداء المؤسسي (225 درجة)

1- هل يتم إدارة الأداء ؟

2- هل يتم مكافأة كل أصحاب المصالح ؟

3- هل يتم السيطرة على التكاليف ؟

4- هل تتحقق إيرادات باستمرار ؟

5- وهل تتحقق زيادة في رأس المال ؟

المجمــوع ______ ______

6- إدارة العلاقات مع العملاء (150 درجة)

1- تحسين قدرات أعضاء المؤسسة.

2- الاهتمام بفرق خدمة العملاء .

3- الشهرة المحلية والإقليمية .

4- الشهرة العالمية .

5- وتحقيق القيمة للمستفيدين .

المجمــوع ______ ______

المجمــوع الكلــي

ماذا تفعل لتحسين مركزك التنافسي ؟

أ-	د-
ب-	هـ-
ج-	و-

12ـ نموذج مالكوم بالدريدج للتميز المؤسسي

حدد الدرجات المناسبة لكل معيار مما يلي بالمقارنة مع المنافس :

المؤشرات	درجة المعيارية	درجة المؤسسة	درجة المنافس
1- القيادة (100 نقطة لكل عنصر)			
1-1 الإدارة العليا	30		
1-2 أهمية الجودة.	30		
1-3 إدارة الجودة	25		
1-4 مسئولية المؤسسة	25		
2- التحليل التنظيمي والمعلومات (65 نقطة)			
2-1 درجة توفر معلومات الجودة.	30		
2-2 المقارنات التطويرية.	20		
2-3 منظومة تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات للجودة .	20		
3- التخطيط الإستراتيجي للجودة والإنتاجية (60)			
3-1 إعداد خطة إستراتيجية للجودة والإنتاجية .	30		
3-2 ربط الجودة بالإنتاجية للتميز والتفوق.	10		
3-3 المراجعة الدورة لمعايير الجودة والاعتماد.	30		
4- تشغيل الموارد البشرية مثاليا (150)			
4-1 درجة المشاركة .	40		
4-2 التدريب المستمر على الجودة.	20		
4-3 الاعتراف بحقوق العاملين.	40		
4-4 رفع الروح المعنوية للعاملين.	30		
4-5 التحفيز والدافعية والتمكين.	20		
5- ضمان جودة المنتجات والخدمات (140)			
5-1 التصميمات والمواصفات المعيارية.	40		

2-5 مراقبة جودة العمليات والمدخلات.	20		
3-5 التحسينات المستمرة في العمليات.	20		
4-5 تقدير وقياس الجودة .	10		
5-5 الاحتفاظ بسجلات الجودة .	10		
6-5 رفع الروح المعنوية للعاملين.	20		
7-5 التحفيز والدافعية والتمكين.	20		
6- تحليل نتائج الجودة (180)			
1-6 نتائج جودة المنتج.	90		
2-6 نتائج جودة العمليات.	50		
3-6 نتائج جودة التوريد.	40		
7- قياس درجة رضاء العملاء (300)			
1-7 قياس حاجات العميل.	30		
2-7 إدارة العلاقات مع العملاء.	50		
3-7 مواصفات خدمة العميل.	20		
4-7 الإلتزام تجاه العميل .	15		
5-7 حسم المنازعات مع العميل .	25		
6-7 تحديد رضا العميل.	20		
7-7 نتائج رضا العميل.	70		
8-7 مقارنات رضا العميل.	70		
مجموع النقاط	**1000**		

ثانيًا : بعض فلسفات تحسين الجودة للتميز

(1) Deming :

1- Constance of purpose .

2- Continual Investment .

3- Cooperation between functions.

4- defining common causes & special causes .

(2) Juran :

1- Quality Planning .

2- Quality Control .

3- Quality Improvement.

4- Defining Chronic waste.

(3) Crosby :

1- Quality = conformance.

2- Prevention leads to Quality.

3- Quality performance standard is zero defects.

4- Quality measurement in the price of non conformance.

(4) Ishikawa :

1- Quality control circles.

2- Marketing is the entrance and exist to Quality.

(5) Japanese Quality Thinking :

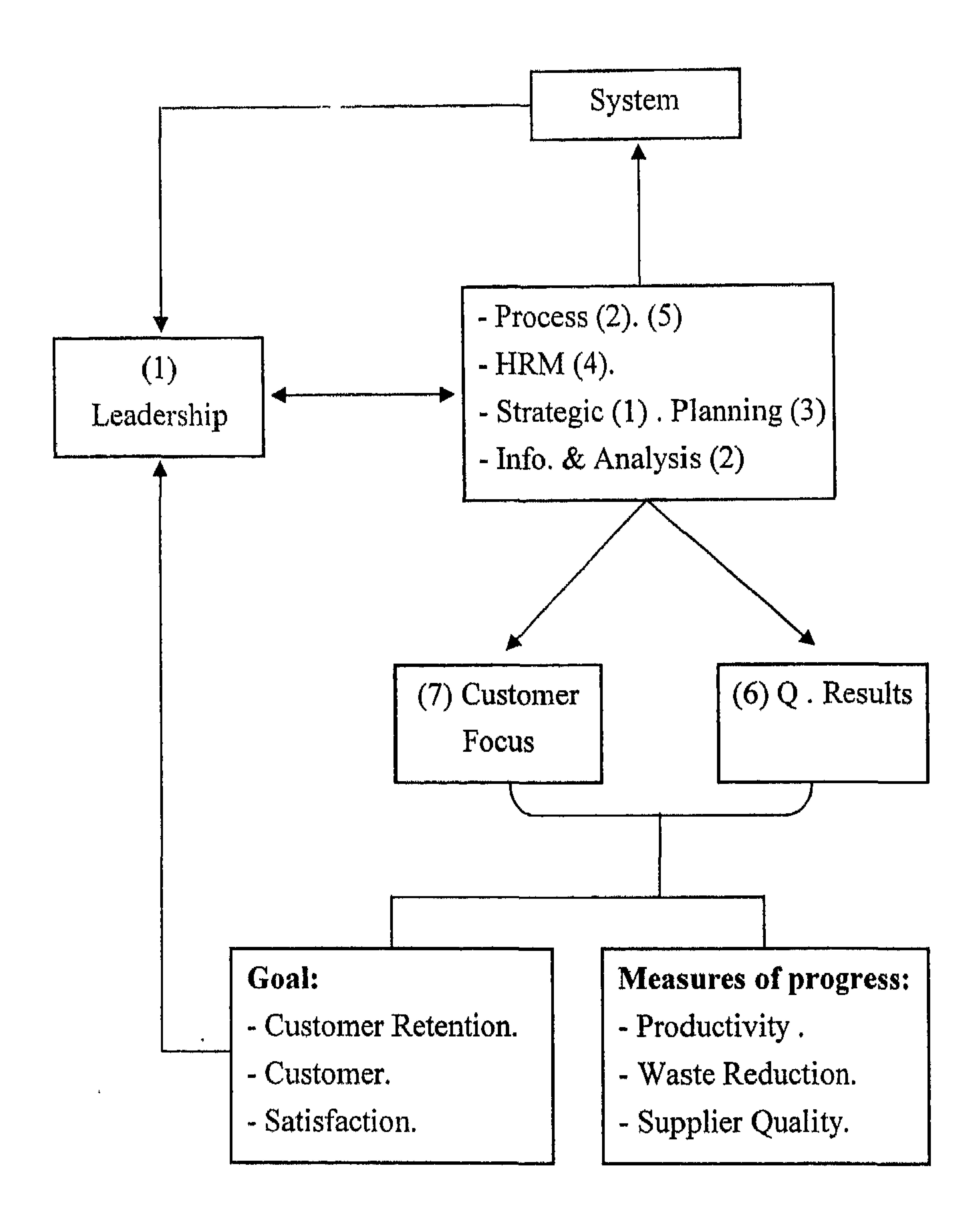
- Fitness to standard.
- Fitness to use .
- Fitness of cost .

- Fitness to Latent needs.
- Safety, morale. Quality & productivity .
- Customer Focus .
- Total participation.
- Continual Improvement .

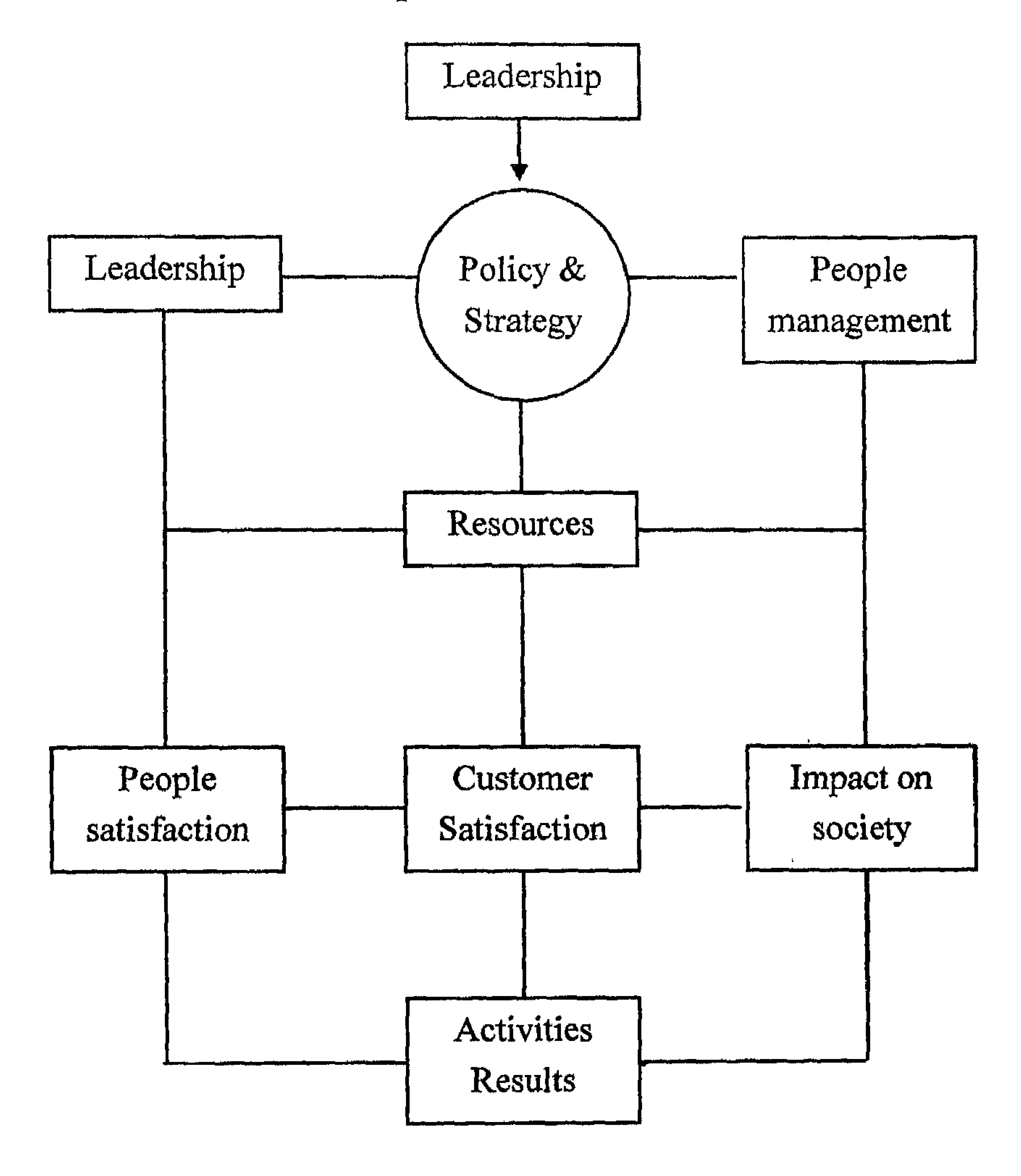
(6) The Award Criteria :

- Leadership – information .
- Strategic Quality Planning.
- HRM.
- Process Management .
- Q. of operation .
- Customer Focus .

Malcolm Baldridge Award



European Q. Award .7



Leadership – Impact on society – Policy & strategy – People management – Process – Activities Results – Resources – ICT – Financial internals – Technology – Customer satisfaction.

(8) نموذج قياس جودة الجامعات

المحور الأول : القدرة المؤسسية

المعيار (1) التخطيط الإستراتيجي :

- التحليل البيئي .
- الرؤية.
- الرسالة .
- الغايات والأهداف الإستراتيجية .
- السياسات .
- الخطة التنفيذية .
- ارتباط الخطة بأهداف الدولة .
- الطموحات في المدى البين .

المعيار (2) الهيكل التنظيمي :

- درجة ملاءمة الهيكل .
- استحداث إدارة للتخطيط الإستراتيجي .
- اعتماد الهيكل .
- السلطات والمسئوليات .
- التفويض .
- عدم تداخل الاختصاصات .
- وحدة الجودة .
- التوصيف الوظيفي .

المعيار (3) القيادة و والحكومة :

- معيار اختيار القيادات .
- نمط القيادة .
- مناقشة الخطط .
- تنمية المهارات .
- التدريب الثاني .

المعيار (4) المصداقية والأخلاقيات :

- الإلتزام.
- حقوق الملكية الفكرية .
- ثقافة حقوق الملكية الفكرية .
- العدالة .
- المصداقية في المعاملات .

المعيار (5) منظومة الإدارة :

- اختيار القيادات .
- التنمية المستمرة .
- الاستفادة من الموارد البشرية .
- تقييم الأداء .
- ربط الحوافز بالأداء .
- مستوى رضاء القيادات .

المعيار (6) الموارد المالية والمادية :

- المباني

- المرافق .
- الحاسبات.
- الاتصالات .
- التسهيلات .
- الأجهزة والمعامل .

المعيار (7) المشاركة المجتمعية وتنمية المجتمع :

- خطة قياس الاحتياجات .
- برامج التنمية .
- العلاقات العامة .
- إدارة العلاقات مع العملاء .
- المشاركة المجتمعية .

المعيار (8) تقويم الأداء المؤسسي :

- التقويم .
- المقارنات .
- أثر الأداء بالخطط الإستراتيجية .

مجموع المحور الأول

المحور الثاني : الفعالية التكنولوجية

المعيار (1) CRM

المعيار (2) المعايير التكنولوجية .

المعيار (3) البرامج .

المعيار (4) التعليم والتطوير .

المعيار (5) هيكل العمالة .

المعيار (6) البحوث والتطوير .

المعيار (7) العلوم والتكنولوجيا .

المعيار (8) الفعالية التكنولوجية .

برنامج
دور المهارات الذاتية في تنمية التميز الإداري

التقديم والترحيب

كيف يمكن تحقيق التميز الإداري ؟ وهل تلعب المهارات الذاتية دورًا أساسيًا في تحسين مراكز التميز الإداري ؟

سوف يجيب هذا البرنامج على التساؤلات التالية :

ماذا (ما هي) المهارات الذاتية ؟

ما هو التميز الإداري ؟

لماذا (هدف) التميز الإداري ؟

كيف يتحقق التميز الإداري ؟

متى يتم التميز الإداري ؟

أين يتم التميز الإداري ؟

من الذي يستطيع تحقيق ذلك ؟

لمن (المستفيدون من التميز الإداري) ؟

محتويات البرنامج

الصفحة

بوابات الحياة

أنا

	أعرف عنك	لا أعرف عنك
أنت تعرف عني أكثر	منطقة السلوك الحر **Free Zone**	المنطقة العمياء **Blind Zone**
أنت لا تعرف عني	منطقة القناع **Facade Zone**	منطقة المجهول **Unknown Zone**

س1 ما هي المنطقة المفضلة لديك للتعامل مع الغير ؟

س2 كيف يمكن توسيع نطاق المنطقة المفضلة ؟

-

-

-

-

-

-

س3 ما هي حالة الذات المسيطر عليك في غالبية الأحوال ؟

ثالثا : المهارات الذاتية للتميز

Ego Skills Fundamentals For Excellence

يهدف هذا الموديل إلى شرح وتفسير أهم المهارات الذاتية للإنسان ، وهي تختلف من فرد لآخر (الفروق الفردية) ، ومن وقت لآخر ومن مكان لآخر. وتساعد تلك المهارات في تكوين الشخصية ونمط القيادة وأسلوب التفكير والسلوك الفردي والجماعي والتنظيمي داخل العمل .

أساسيات المهارات الذاتية للفرد :

1- واجبات الفرد وحقوق الفرد .

2- المهارات الثلاث للفرد (اليدوية والعقلية والقلبية) .

3- المبادئ الذاتية للفرد .

4- تكوين الاتجاهات .

5- العوامل المؤثرة في الاتجاهات .

6- علاقة العاطفة بالشعور الذاتي .

7- الذات وقوة الفكر الإنساني .

8- تفسيرات قوة الفكر .

9- تأثير الفكر على قوانين العقل الباطن .

10- أسباب التفكير السلبي للذات البشرية .

11- نتائج التفكير السلبي .

12- وسائل التفكير الايجابي للذات .

13- قواعد التفكير الإيجابي .

14- استراتيجيات التفكير الإيجابي .

15- قياس المبدأ الذاتي .

16- قياس التفضيل الإداري .

17- قياس القدرات الذاتية الإدارية .

18- حالات الذات للفرد .

19- مبدأ التكيف مع المتغيرات البيئية .

20- مبدأ الإيمان بالله سبحانه وتعالى .

1ـ واجبات الفرد الإنسان :

1- تجاه الله سبحانه وتعالى (الإيمان بالله والأديان السماوي) .

2- تجاه الأسرة (الوالدين – الزوجة – الأبناء – الأحفاد) .

3- تجاه المجتمع (الدولة – الحكومة – القوانين – العدالة – المساواة) .

4- تجاه البيئة المحيطة (الثقافية – التكنولوجية – العلمية – الاجتماعية ...).

5- تجاه الذات (إن لبدنك عليك حقًا) الروح والعقل والجسد والصحة .

6- تجاه الطفولة (الإشراف والمتابعة والتوجيه والرقابة) .

7- تجاه المحتاجين والفقراء وذوي الحاجات الخاصة .

8- تجاه العمل والإنتاجية والإبداع والتميز .

2ـ المهارات الثلاثة للفرد :

يوجد للفرق 3 أنواع من المهارات وهي :

أ- المهارات العقلية Head Skills .

ب- المهارات القلبية Heart Skills .

ج- المهارات اليدوية Hand Skills .

ويحتاج التميز الإداري إلى ضرورة تطوير وتنمية المهارات الثلاث بصفة دورية .

3ـ المبادئ الذاتية للفرد :

1 - الذات الشخصية – الذات الاجتماعية – الذات القيادية .

2- المبدأ الحقيقي للذات :

- كيف أرى نفسي ؟

- كيف يراني الآخرون ؟

3- المبدأ المثالي للذات :

- **كيف أود أن أرى نفسي ؟**

- **كيف أود أن يراني الآخرون ؟**

ما هو الفرق بين (2) و (3) أسلوب سد الفجوة ؟

4- الإنسان المستقل :

- **التركيز على المصالح الذاتية الشخصية .**

- **السلوك الفردي .**

- **الأنانية .**

- **ردود الفعل .**

- **بدون مبادرات .**

5- **الإنسان التابع :**

- **الطاعة .**

- **النظرة الكلية للأشياء .**

- **التواصل والعلاقات العامة .**

- الاهتمام بالغير .

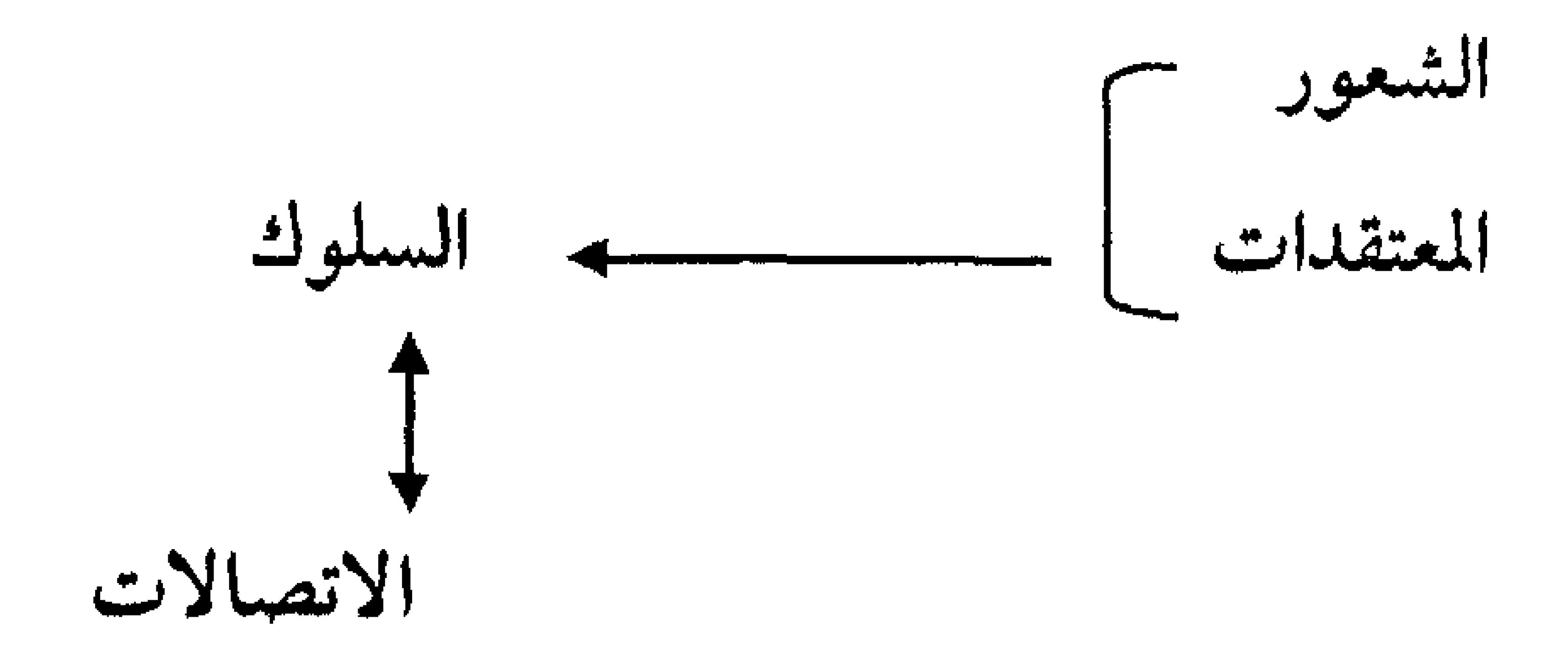
4. الإتجاهات Attitudes :

1- هي محفظة للدوافع والمشاعر والإدراك .

2- تخدم الاتجاهات الوظائف التالية :

المعرفة – القيمة – المنفعة .

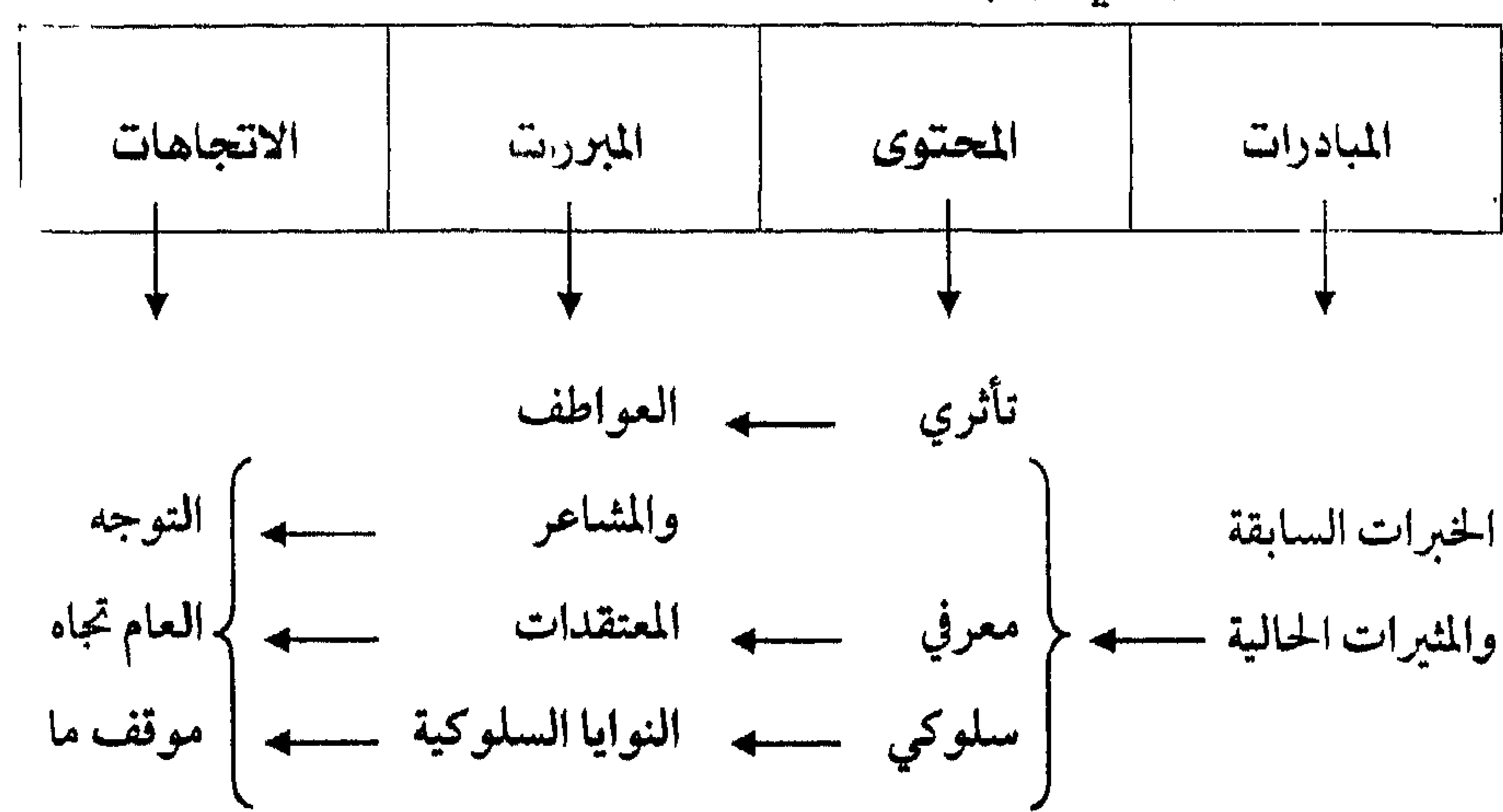
3- تتكون الاتجاهات من :



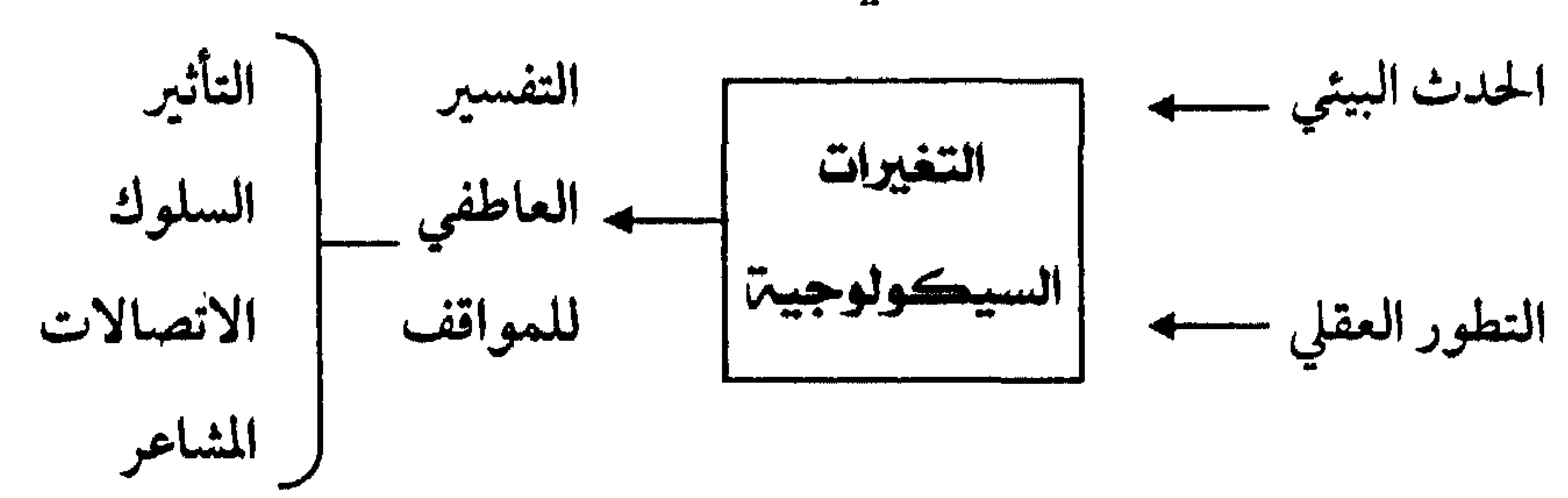
4- من أسباب الاتجاهات السالبة :

- نقص الحاجات .
- نقص القدرات .
- الفشل في معرفة الاتجاهات .
- ضعف الإرادة .
- غياب العقيدة .
- الفشل في تقدير الموقف .
- صعوبة القياس .

5ـ العوامل المؤثرة في الإتجاهات:



6ـ علاقة العاطفة بالشعور الذاتي:



7ـ الذات وقوة الفكر الإنساني:

1- برمجة الفكر .

2- ملفات العقل .

3- يصنع الفكر استراتيجيات العقل .

4- يؤثر الفكر على الذهن والجسد ، والإحساس والسلوك .

5- يؤثر الفكر على النتائج والصورة الذهنية والعقل الباطن والتسلسل الذهني.

6- يولد الفكر العادات والطاقة والحالة الصحية والحالة النفسية .

7- يؤتر الفكر على الثقة في النفس والتقدير الذاتي .

8- لا يعرف الفكر الزمان أو المكان أو المسافات .

إذن تشمل مصادر الفكر :

الذات – الوالدين – الأسرة – التعليم – الزملاء – المجتمع – الثقافة – الإعلام – الخبرات السابقة.

8. تفسيرات قوة الفكر:

1- الفكر الذهن الاتجاهات السالبة والموجبة .

2- العقل الجسد علاقة تبادلية .

3- يؤثر الفكر على الأحاسيس كالخوف والثقة .

4- يؤثر الفكر على سلوك الفرد :

- السلوك الهجومي .

- السلوك الإيجابي .

- السلوك السلبي .

- السلوك الدفاعي .

5- يؤثر الفكر على الصورة الذاتية للفرد .

6- يؤثر الفكر أيضًا على التقدير الذاتي للفرد (أي إحساس الشخص عن نفسه ورأيه في نفسه وسمعته مع نفسه) :

أ- التقبل الذاتي .

ب- القيمة الذاتية .

ج- الحب الذاتي .

7- تأثير الفكر على الثقة في النفس .

8- تأثير الفكر على الحالة النفسية للفرد .

9- الفكر يولد العادات .

9. تأثير الفكر على قوانين العقل الباطن:

1- قانون التوقع . (التنبؤات والسيناريوهات) ماذا لو ؟

2- قانون الاعتقاد (العقيدة والقيم) .

3- قانون السبب والنتيجة . (تفسير علاقة السببية) .

4- قانون التفكير المتساوي . (البعد عن التحيز).

5- قانون الانجذاب (الجذب والطرد) .

6- قانون الانعكاس .

7- قانون المراسلات : (يؤثر العالم الداخلي للفرد على العالم الخارجي) .

8- قانون نشاط العقل الباطن .

تستخدم هذه القوانين في الفعل ورد الفعل والسلوك الإداري في الحياة العملية . إذن يقوم التميز الإداري على فهم القوانين السابقة وتفعيل العقل العربي واحترام حقوق العاملين والرؤساء والمرؤسين والعملاء والمجتمع .

المراجع الإضافية

1- Walton, M. (1990) **Deming Management at work**, G. P. Patranis, N. Y.

2- Juran J. M. (1994) **Managerial break through**, McGraw – Hill., Ny., Ny.

3- فريد النجار (2005) **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية** – بيت الإدارة – مصر الجديدة – القاهرة .

4- فريد النجار (2009) **إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق** ، الدار الجامعية ، الاسكندرية .

5- فريد النجار (2014) **الإدارة الاستشرافية وصناع المستقبل** ، منشأة المعارف ، الاسكندرية .

6- فريد النجار (2014) **التسويق الأخضر للتنمية المستدامة** ، منشأة المعارف، الاسكندرية .

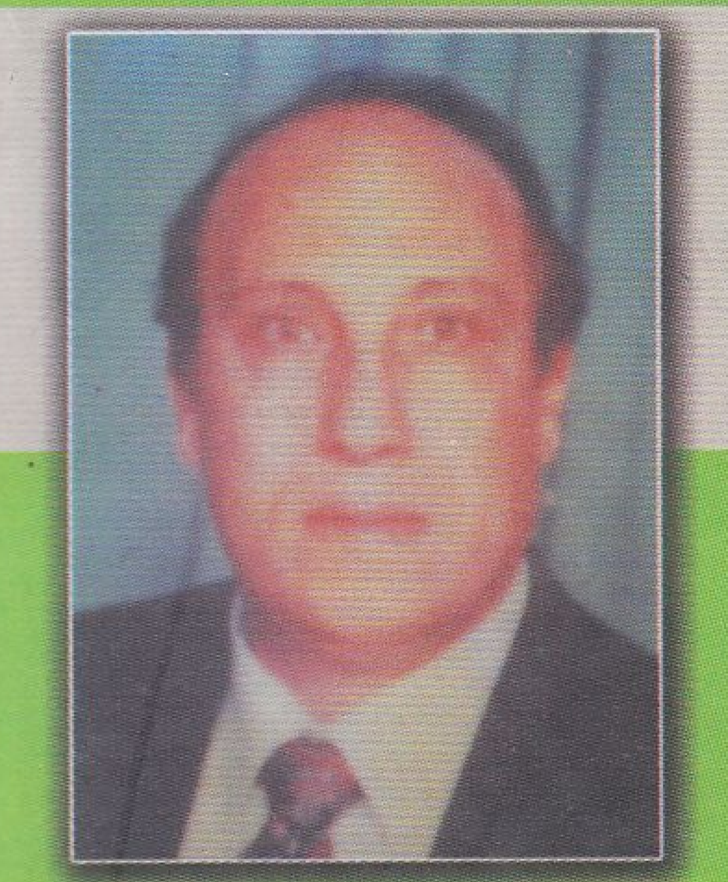
7- Maclnnes, Richard (2002) **The lean In resprise Memory, Jogger.**

8- Dage, Julian (2003), **Implementing lean manufacturing Techniques.**

9- Torge A. (2013) **Quality Function Deployment, House of Quality for strategic Planning of computer secuirity,** An International Journal of combinatorial optimization proberms and informatics Vol.4, No.1, Jan 2013.

10- Per Jensten, Kiaus Solberg (2013), The Relationship between Strategic Planning & Company Performance, journal of intelligence studies in business (2013)

تم بحمد الله



ماذا تعرف عن المؤلف

الدكتور فريد النجار استشاري مستقل فى إدارة الأعمال،
عمل كبير مستشاري البنك الدولى وجامعة الدول العربية،
قام بالتدريس فى جامعات أمريكا ودول الخليج العربى والجامعات المصرية،
قام بتدريب مليون مدير فى الإدارة العليا والإدارات التنفيذية بالشركات والحكومة،
قام بالإشراف العلمى على درجات الدكتوراه والماجستير بالجامعات المصرية والأجنبية والعربية، وشارك فى مراجعة خطط التخطيط الإستراتيجي والجودة للجامعة الأمريكية بالقاهرة وجامعة حلوان وجامعة الزقازيق وجامعة دمنهور.
أول من قام بتأليف مراجع علمية فى الإدارة الاستشرافية والتخطيط الاستراتيجي والتسويق الأخضر والإدارة الحكومية والاقتصاد الرقمي والإدارة المالية والاستثمار القياسي وإدارة المشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم، وله مائة مؤلف أخرى.
ويقوم الدكتور النجار الآن بالتدريس بكلية تجارة بنها التى عمل بها رئيساً لقسم إدارة الأعمال ووكيلاً للكلية للبحوث والدراسات العليا منذ 1981.

الكتب الجديدة فى 2014



1- إدارة العلوم والتكنولوجيا.
2- إدارة التسويق القياسي.
3- التسويق الأخضر للتنمية المستدامة.
4- إدارة رأس المال البشرى بالموهبة والإبداع.
5- إدارة الحكومات المركزية والمحافظات.
6- إدارة الحكومات باستراتيجيات البقاء والاستمرارية.
7- التنسيق الإدارى بالحكومة والقطاع الخاص.
8- التميز والتفوق المؤسسي.
9- الإدارة الاستشرافية وصناع المستقبل.
10- إدارة المستشفيات والرعاية الصحية: كروت الأداء المتوازن والمعايير الدولية للاعتماد.
11- إدارة المنظمات المتخصصة: مدخل المقارنات التطويرية.
12- إدارة سلاسل التوريد واللوجستيات.
13- الإدارة الإستراتيجية للتمويل والاستثمار.